

MYYJÄN TOIMINNAN LAATU KULUTTAJAPALVELUJEN MYYNKOHKHAAMISESSA

- Ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin

Sanna-Mari Renfors

Sarja/Series A-6:2013



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Kustos: Professori Aino Halinen-Kaila
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Ohjaajat: Professori Aino Halinen-Kaila
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Erikoistutkija Tuula Mittilä
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Esitarkastajat: Professori Petri Parvinen
Aalto yliopisto

Professori Päivi Eriksson
Itä-Suomen yliopisto

Vastaväittäjä: Professori Petri Parvinen
Aalto yliopisto

Copyright Sanna-Mari Renfors & Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

ISBN 978-952-249-313-2 (print) 978-952-249-314-9(PDF)
ISSN 0357-4652 (print) 1459-4870 (PDF)

Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A

Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Turku 2013

TIIVISTELMÄ

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksesta puuttuu selkeä suuntaus, joka tarkastelee myyjän suoritusta myyntikohtaamisessa sen toiminnallisen ulottuvuuden ja toiminnan laadun kautta. Myyjän toimintaa on tutkittu erittäin niukasti ostajan näkökulmasta, vaikka toiminnan tulisi sopia yhteen ostajan ostopäätösprosessin ja tarpeiden kanssa. Aikaisempi tutkimus on siten kohdistunut myyjän suorituksen määrälliseen tarkasteluun myyjän ja myyntijohdon näkökulmista yritykseltä yritykselle suuntautuvan myyntityön alueella. Käsillä oleva tutkimus täyttää tätä aukkoa tuomalla myyjän suoritusarviointia koskevaan keskusteluun uuden tarkastelunäkökulman, eli tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään myyjän toiminnan ja sen laadun arviointia kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa ostajan näkökulmasta.

Tutkimuksessa noudatetaan laadullisen, narratiivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Empiirinen aineisto koostuu arviointikertomuksista ($n=76$), jotka ostajat ovat tuottaneet havainnoimalla myyjän toimintaa myyntikohtaamisessa haamuostajan roolissa. Tutkimuksessa ostaja tulkitsee laatua myyjän toimintaa koskevien subjektiivisten havaintojensa kautta ostaessaan kuluttajille suunnattuja matkailupalveluja. Näitä kertomuksia analysoitiin narratiivisesti, eli aineistoa järjesteltiin rakentamalla ja tulkitsemalla uusia, kokoavia kertomuksia.

Tulosten mukaan myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa näyttäytyy ostajalle keskustelevana dialogimyyntinä. Myyntikohtaaminen etenee tällöin keskusteluyhteyden luomisen, tarvekeskustelun ja tuotekeskustelun kautta yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Dialogimyynti on yhteistoimintaa eli yhteistä ajattelua, pohdintaa, neuvottelua, reagointia ja kommentointia sekä vastavuoroista tiedon jakamista ja saamista. Tällöin myyjä toimii ostajan tietomeklarina ja henkilökohtaisena tietolähteenä jakaen ostajalle erittäin monimuotoista, harvinaista, kulutuskokemuksiin ja elämyksiin painottuvaa tuotetietoa. Dialogimyyntin pohjalta myyjän toimintaa ja sen laatua voidaan siten arvioida toiminnan dialogisuuden, dialogin sisällön ja myyjän roolikäsitysten perusteella. Tulokset kasvattavat teoreettista ymmärrystä dialogin merkityksestä, tarkentavat tuotetiedon määritelmää sekä tuovat lisävaloa ostajan ja myyjän rooleista myyntikohtaamisessa.

Myyjän toiminnassa ilmenneiden laatuongelmien vuoksi organisaatioissa olisi kiinnitettävä huomiota siihen, nähdäänkö henkilökohtainen myyntityö ja sen laatu keskeisenä menestystekijänä. Koska sähköisen kaupan kasvu on

aiheuttanut konflikteja myyntikanavien välille, myyntityötä monikanavaympäristössä tulisi tarkastella enemmän kokonaisuutena. Ostajan sopeutuminen teknologisoituvaan ympäristöönsä on muuttanut ostajan vaatimuksiaan myyjän toimintaa kohtaan kasvokkain tapahtuvassa myyntikohtaamisessa, mikä puolestaan vaikuttaa huomattavasti myyjän toimintaa ja sen laatua koskevaan arviointiin. Myyjän toimintaan ja sen laatuun perustuvaan suoritusarviointiin olisi siten keskityttävä syvällisemmin ja tarkasteltava, ohjataanko myyjää toiminnassaan tarpeeksi, sekä käytetäänkö arvioinnissa riittävän dynaamisia arviointikriteerejä.

Avainsanat: henkilökohtainen myyntityö, suoritusarviointi, laatu, myyntikohtaaminen, ostaja, kuluttajapalvelu, narratiivinen tutkimus, mystery shopping, matkatoimistoala

ESIPUHE

Tämän väitöskirjan valmistumiseen ovat myötävaikuttaneet useat tahot, joita haluan kiittää. Suurimmat kiitokset haluan osoittaa ohjaajilleni. Uusia ajatuksia aukovat keskustelut erikoistutkija Tuula Mittilän kanssa ovat vauhdittaneet työn etenemistä varsinkin tutkimusprosessini alkuvaiheessa. Professori Aino Halinen-Kailalle kiitokset erityisesti loppuvaiheen kommentteista ja ohjaamisesta, joiden avulla työ kehittyi huomattavasti.

Olen suuressa kiitollisuudessa myös professori Raija Komppulalle, joka tuellaan ja palautteellaan myötävaikutti väitöskirjani muotoutumiseen sen alkutaipaleella. Kiitos kuuluu myös Matkailualan verkostoyliopistolle ja matkailuliiketoiminnan jatko-opiskelijaryhmälle jatko-opintoseminaareissa saamistani kommentteista sekä Turun kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksen väelle, erityisesti yliassistentti Harri Terholle.

Kiitän lämpimästi myös väitöskirjani molempia esitarkastajia professori Päivi Eriksonia ja professori Petri Parvista arvokkaasta palautteesta työni loppuvaiheessa. Heidän kommenttiansa avulla pystyin parantamaan väitöskirjani sisältöä merkittävästi. Kiitän erityisesti professori Petri Parvista siitä, että hän suostui vastaväittäjäkseni.

Liikesivistysrahasto (Suomen kauppaopettajien liitto), Turun kauppaopetussäätiö ja Turun kauppakorkeakoulusäätiö ovat kannustaneet tämän työn toteutusta taloudellisen tuen muodossa. Haluan kiittää myös työnantajaani Satakunnan ammattikorkeakoulua tutkimustyön mahdollistamisesta työni lomassa. Kiitos kuuluu myös entisille ja nykyisille esimiehilleni sekä työkavereilleni, jotka ovat jaksaneet tukea välillä mahdottomiltakin tuntuneissa asioissa. Erityiskiitokset esitän vielä tutkimuksessa mukana olleille aineistonkerääjille, joita ilman tämän väitöskirjan ei olisi koskaan ollut mahdollista valmistua. Kiitän myös opiskelijoita ajatusten haastamisesta jokapäiväisessä opetustyössä aiheen parissa.

Väitöskirja on syntynyt ruuhkavuosien keskellä samanaikaisesti töissä käyden, jonka vuoksi lopuksi kiitän perhettäni sen laajemmassa merkityksessä tuesta ja arjen avusta. Omistan tämän väitöskirjan ei enää niin pienelle pojalleni, joka on kasvanut yhtä matkaa väitöskirjaprosessin kanssa.

Porissa 31.5.2013

Sanna-Mari Renfors

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDATUS TUTKIMUKSEEN	11
1.1	Tutkimuksen tausta	11
1.2	Laatu organisaatioiden menestystekijänä	13
1.3	Tutkimusaukko	15
1.4	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	18
1.5	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	20
1.6	Matkatoimistoala tutkimuksen kontekstina	21
1.7	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat	23
1.8	Tutkimusraportin rakenne	25
2	MYYJÄN TOIMINNAN LAADUN JA SEN ARVIOINNIN TEOREETTISET NÄKÖKULMAT	27
2.1	Myyjän suoritusjohtaminen	27
2.1.1	Myynnin ohjausjärjestelmät	27
2.1.2	Myyjän suoritusarvointitavat	29
2.1.3	Myyjän laadulliset suoritusarvointikriteerit	32
2.1.4	Myyjän suoritus myyntikohtaamisessa	37
2.2	Myyntiprosessitutkimus	39
2.2.1	Myyjän myyntityylit myyntikohtaamisessa	39
2.2.2	Myyntikohtaamisen vaiheet	47
2.3	Palvelun laadun tutkimus	53
2.3.1	Palvelun laatu palvelukohtaamisessa	53
2.3.2	Palvelun ja henkilökohtaisen myyntityön laadun risteyskohdat	56
2.4	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	57
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT	59
3.1	Narratiivinen tutkimus	59
3.2	Esiymmärrys	60
3.3	Kertomukset aineistona	62
3.4	Havainnointi aineistonkeruun menetelmänä	66
3.5	Narratiivinen analyysi	69
3.5.1	Kriittisten tapahtumien tekniikka	70
3.5.2	Yksittäisistä kertomuksista teoreettisiin tulkintoihin	71

4	KERTOMUKSET MYYJÄN TOIMINNAN LAADUSTA	77
4.1	Mitä ihmettä sinä täällä teet?	77
4.2	Voisitko tulla uudestaan kun pomo palaa lomalta?	79
4.3	Kaikissa paikoissahan nyt on urheilua	82
4.4	Yhteistä puntarointia	84
4.5	Innostunutta kerrontaa.....	87
4.6	Myyjä toi mukaan omaa persoonaansa	89
5	ARVIO MYYJÄN TOIMINNAN PROSESSILAADUSTA.....	91
5.1	Keskusteluyhteyden luominen	91
5.2	Tarvekeskustelu	93
5.3	Tuotekeskustelu	95
5.4	Yhteisymmärryksen saavuttaminen.....	99
5.5	Prosessilaadun yhteenveto ja keskustelu	101
6	ARVIO MYYJÄN TOIMINNAN LAATUDIMENSIOISTA	107
6.1	Aktiivisuus	107
6.1.1	Vai van näkeminen	109
6.1.2	Aloitteellisuus.....	111
6.2	Tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen	112
6.2.1	Viihtyvyyden huomiointi	113
6.2.2	Läheisyyden luominen	114
6.3	Yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen.....	115
6.3.1	Yksilöllisyyden huomiointi	118
6.3.2	Yhteistoiminnallisuus	119
6.4	Monimuotoisen tuotetiedon jakaminen.....	121
6.4.1	Faktatieto.....	123
6.4.2	Kokemuksellinen tuotetieto.....	124
6.5	Laatudimensioiden yhteenveto ja keskustelu	127
7	ARVIO MYYJÄN TOIMINTATAVAN LAADUSTA	137
7.1	Dialogimyynti toimintatapana.....	137
7.2	Dialogimyyjän arviointikriteerit	139
7.2.1	Toiminnan dialogisuus	140
7.2.2	Dialogin sisältö.....	141
7.2.3	Myyjän omaksumat roolikäsitykset.....	142
7.3	Yhteenveto ja keskustelu toimintatavan laadusta	143
7.3.1	Dialogimyynti suhteessa muihin myyntityyleihin	145
7.3.2	Dialogimyyntin arviointikriteerit suhteessa aikaisempaan tutkimukseen	147

8	YHTEENVETO MYYJÄN TOIMINNAN LAADUSTA OSTAJAN ARVIOIMANA	149
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	157
9.1	Teoreettiset johtopäätökset	157
9.1.1	Kontribuutio henkilökohtaisen myyntityön tutkimukseen.....	158
9.1.2	Henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun yhtymäkohdat ja erot	162
9.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	164
9.3	Tutkimusmenetelmän arviointi ja rajoitukset	167
9.4	Jatkotutkimusehdotukset	170
	SUMMARY	173
	LÄHDELUETTELO	177

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Subjektii visen ja objektii visen arviointitavan erot	32
Taulukko 2. Myyjän laadulliset suoritusarviointikriteerit	34
Taulukko 3. Myyntityylien keskeiset piirteet.....	41
Taulukko 4. Ostajien ostotehtävät	64
Taulukko 5. Myyntikohtaamisen vaiheiden erot	103
Taulukko 6. Laatudimensioiden sisältämä myyjän toiminta.....	134
Taulukko 7. Dialogimyyjän keskeiset piirteet	139

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Tutkimuksen asemoituminen	20
Kuvio 2. Tutkimusraportin rakenne	26
Kuvio 3. Myyjän toimintaan pohjautuva suoritusjohtaminen	31
Kuvio 4. Myyjän suoritus myyntikohtaamisessa (Weitz 1981).....	38
Kuvio 5. Myyntiruudukko (Blake & Mouton 1972).....	45
Kuvio 6. Myyntikohtaamisen vaiheet	53
Kuvio 7. Aineiston keruun vaiheet	68
Kuvio 8. Peruskertomusten kirjoittaminen	73
Kuvio 9. Teemallisten kertomusten kirjoittaminen	75
Kuvio 10. Myyjän toiminnan prosessilaatu	102
Kuvio 11. Myyjän toiminnan laatudimensiot.....	128
Kuvio 12. Yhteen veto myyjän toiminnan laadusta ostajan arvioimana	153

1 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

1.1 Tutkimuksen tausta

Myyntityö on kovaa siksi, että ostajat tuntevat ja ajattelevat. Sitäkin kovemmaksi tämä työ muodostuu, koska he eivät ainoastaan ajattele ja tunne, vaan koska heidän ajatuksensa ja tunteensa eivät todennäköisesti ole samoja kuin omasi. – Blake & Mouton (1972)

Tutkimus tarkastelee myyjän suoritusta ja sen arviointia keskittyen myyjän toiminnan laatuun ostajan ja myyjän välisessä myyntikohtaamisessa. Toiminnalla tarkoitetaan myyjän työskennellessään suorittamia toimintoja eli sitä, mitä myyjä työskennellessään tekee (Walker, Churchill & Ford 1979). Lähten liikkeelle siitä oletuksesta, että ostaja tulkitsee laatua aina omalla subjektiivisella tavallaan havainnoidessaan myyjän toimintaa. Tutkimus tuo siten myyjän suoritusarviointia koskevaan keskusteluun uuden tarkastelunäkökulman, eli se käsittelee myyjän toimintaa ja sen laadun arviointia myyntikohtaamisessa ostajan näkökulmasta.

Idea tutkimukselle syntyi toimiessani aikaisemmin myyntitehtävissä. Tällöin huomasin, ettei myyjän toiminnan laatu ole organisaatioiden näkökulmasta strategisesti merkityksellinen osa-alue. Organisaatiot kertovat laadun olevan tärkeä menestystekijä, mutta laatua koskevia menettelytapoja tai prosesseja ei ole määritelty tai suunniteltu. Henkilökohtaisen myyntityön prosesseja ei kehitetä, eikä laatuongelmia tiedosteta. Crosby (1986, 17) toteaa, että laatujohtamisen tekee hankalaksi ne perinteiset käsitykset laadusta, joita vuosien mittaan on muotoutunut. Laatujohtamisen ongelma on siinä, mitä ihmiset luulevat tietävänsä. Jokainen katsoo olevansa laadun asiantuntija, ja kaikkien mielestä kyse on vain luonnollisten vaistojen noudattamisesta (Crosby 1986, 17). Organisaatiot olettavat siten toimivansa laadukkaasti, vaikka käytännön tason toimia ei olisikaan suunniteltu tarkasti.

Myyjän toimintaa ei johdeta riittävästi organisaatioissa, vaan keskitytään ankarasti myyjän suorituksesta kertoviin lukuihin. Myyjän suoritus määritetään tulosisinforaation eikä myyjän toiminnasta saadun palautteen kautta. Myyjän toiminnan laatu ja toiminnan määrälliset tulokset ovat yhteydessä toisiinsa, mutta näiden välinen kytkös jää usein huomioimatta. Henkilökohtaista myyntityötä tekevät ihmiset unohtuvat siten taka-alalle, ja myyntijohto kiinnittää huomionsa vahvasti myyntitulokseen. Myyjä saa toimia suhteellisen vapaasti, koska hänelle ei anneta toimintaohjeita eikä toimintaa

koskevaa palautetta. Myyjältä odotetaan hyvää myyntitulosta, mutta myyntijohdolla tai myyjällä ei ole kuitenkaan käsitystä siitä, millainen toiminta tuottaa tämän tuloksen.

Ostajalla on tärkeä rooli myyjän toiminnan ja sen laadun arvioinnissa. Ostajan taholta tulevat paineet ja jatkuvasti kiristynvä kilpailu pakottavat organisaatiot omaksuma laadun strategisesti tärkeäksi osaksi toimintaansa, jolloin tiedon tulisi pohjautua ostajan ajatuksiin. Lambert, Sharma ja Levy (1997) ovat todenneet, että ostajalla on ainutlaatuinen rooli arvioitaessa myyjän toimintaa, koska myyjä on vastuussa ostajan tarpeiden täyttämisestä. Tutkijat ovat myös painottaneet sitä, että ostajan näkökulman olisi hallittava varsinkin organisaatioissa, joissa myyjä on tiheässä vuorovaikutuksessa ostajan kanssa (Dion & Banting 2000; Evans, Arnold & Grant 1999). Laatu voidaan näin ollen käsittää Crosbya (1986) ja Juranian (1998) mukaillen todeksi yhdenmukaisuudeksi vaatimusten kanssa, jolloin laatu viittaa niihin myyjän toiminnan ominaisuuksiin, jotka täyttävät ostajan tarpeet. Organisaatioissa vallitsee kuitenkin hyvin yksipuolinen ja kapea käsitys myyjän toiminnan laadusta, mikä perustuu myyntijohdon ja myyjän ymmärrykseen. Organisaatioiden tulisi oppia ostajalta hänen myyjän toimintaan kohdistamat vaatimuksensa, ja ostajan tulisi olla mukana myyjän toiminnan ja sen laadun arvioinnissa.

Ostajan näkökulma myyjän toiminnan laadusta on tärkeää huomioida, koska ostajan vaatimukset myös kasvokkain tehtävää myyntityötä kohtaan muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristön kehittyessä. Henkilökohtaisessa myyntityössä Internetin perusteellinen vaikutus ymmärrettiin 1990-luvulla. Teknologian kehityksen johdosta myyntityöhön syntyi uusia ammatteja ja työn sisällöt muuttuivat. Merkittävä vaikutus oli nimenomaan sillä, että ostaja pyrki sopeutumaan teknologisoituvaan ympäristöönsä (Anderson 1996). On epäilty jopa sitä, tarvitaanko myyjän ammattia enää ollenkaan, koska Internet mahdollistaa tuotteen oston ilman myyjän apua. Ostajan vaatimusten muutoksella on siten yhä enemmän vaikutusta myyjän toimintaan, minkä vuoksi ostajaa on ymmärrettävä tarkemmin myös henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa.

Internetin ja sosiaalisen median kasvu on vaikuttanut ostajan ostokäyttäytymiseen varsinkin kuluttajamyynnissä. Moutinho, Ballantyne ja Rate (2011) painottavat Internetin muuttavan erityisesti tavan, jolla ostaja etsii ja jakaa tietoa. Ostaja löytää monimuotoista tietoa Internetistä enemmän kuin mistään muusta tietolähteestä, mikä samalla myös rohkaisee ostajaa etsimään tietoa aktiivisesti ennen ostopäätöksensä tekemistä (Gretzel, Fesenmaier & O’Leary 2006; Rezabakhsh, Bornemann, Hansen & Schrader 2006). Lisäksi Internet on mahdollistanut tiedon jakamisen ostajien kesken, minkä vuoksi ostaja voi oppia kokeneempien ostajien kokemuksista (Rezabakhsh ym. 2006,

14). Ostaja myös tietää tarpeensa tarkemmin kuin ennen, koska hän pääsee käsiksi suureen tietomäärään (Grewal, Levy & Marshall 2002, 307). Tiedon saatavuuden vuoksi voidaan todeta, että asiantuntijuus on siirtynyt yhä enemmän myyjältä ostajalle, ja ostaja on omaksunut aktiivisemman roolin ostopäätösprosessissaan kuin aikaisemmin (Moutinho ym. 2011; Rezabakhsh ym. 2006). Crittendenin, Petersonin ja Albaumin (2010) mukaan myyjä on myös menettänyt asiantuntija-asemansa esiteltäessä tuotteita, koska ostaja saattaa tietää näistä enemmän kuin myyjä.

Internet on aiheuttanut muutoksia siihen, miten ostaja ostaa ja kuluttaa tuotteita. Internetin myötä ostaja on tottunut useampien vaihtoehtojen olemassaoloon, minkä vuoksi ostaja odottaa myyjän huomioivan hänen monitahoiset, yksilölliset mieltymyksensä aiempaa tarkemmin (Gretzel ym. 2006, 10). Ostajan mieltymykset myös muuttuvat jatkuvasti (Santala & Parvinen 2007, 596). Lisäksi tutkijat ovat korostaneet sitä, että ostajan vaatimukset tuotteiden henkilökohtaista räätälöintiä kohtaan ovat kasvaneet (Anderson 1996; Jones, Brown, Zoltners, & Weitz 2005). Tällöin myynnissä olevien tuotteiden on oltava moninaisempia ja yksilöllisempiä. Ostajasta on tullut myös hintaherkkä, ja hän haluaa osallistua tuotteen hinnan määrittelyyn (Rezabakhsh ym. 2006). Voidaan olettaa, että nämä edellä mainitut muutokset ovat muovanneet ostajan vaatimuksia myyjän toimintaa kohtaan myös kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa, minkä vuoksi myyjän toimintaa ja sen laatua on merkityksellistä tarkastella ostajan näkökulmasta.

Vaikka myyjän ammatin tarvetta epäilläänkin myyntikanavien lisääntyessä, Internetin ja itsepalvelun rinnalle on nousemassa selkeä vastatrendi. Tähän liittyen mediassa on esitetty argumentteja jopa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen renessanssin puolesta. Henkilökohtaisen myyntityön arvostuksen on samalla todettu nousevan, ja henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta tulevan luksusta. Tämän trendin johdosta myyjän toiminnan ja sen laadun kehittämiseen on panostettava aikaisempaa enemmän.

1.2 Laatu organisaatioiden menestystekijänä

Laatu on organisaatioissa keskeinen menestystekijä ja strategisen kehittämisen osa-alue. Laatua tulisi johtaa suunnittelemalla sitä koskevia menettelytapoja, asettamalla haastavia tavoitteita ja parantamalla toimintaprosesseja jatkuvasti (Edvardsson 1998, 147–148). Tavoitteiden muuntaminen laaduksi tapahtuu johtamalla tähän liittyviä prosesseja eli toimintaa, joka tuottaa aiottuja tuloksia (Juran 1998). Menestyneissä organisaatioissa laatu on huomioitu liiketoiminnan suunnittelussa sekä laadun kehittäminen ja arviointi on jatkuva prosessi (Juran 1998).

Myyjän toiminnan laatu on erittäin tärkeää nimenomaan ostajalle. Garvin (1987) toteaa, että laatu on ostajan miellyttämistä, minkä vuoksi johdon on ajateltava laatua ostajan näkökulmasta. Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990) väittävät, että ainoastaan ostaja voi määrittää laadun, eli kaikki muut laadun määrittäykset ovat epäolennaisia. Laadun arviointi käsitetään tässä tutkimuksessa siten ostajan tehtäväksi. Tarkemmin määriteltynä laatua tarkastellaan ostajan havaintoina siitä, miten myyjä toimii ostajan ja myyjän välisessä myyntikohtaamisessa. Tämä tarkastelunäkökulma painottaa siten ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta ja ostajan tarvetta tämän vuorovaikutuksen onnistumiselle. Onnistunut vuorovaikutus helpottaa ostajan päätöksentekoprosessia ja ostajan mahdollisuutta tehdä paras mahdollinen ostopäätös.

Tarkastelunäkökulma myyjän toiminnan laatuun on omaksuttu palvelun laadun kirjallisuudesta, jossa ostaja tarkastelee omien havaintojensa kautta palvelun tuottamistapaa eli sitä, miten hän palvelun saa (Grönroos 1984). Bradyn ja Croninin (2001) sekä Lehtisen ja Lehtisen (1991) mukaan ostaja arvioi palvelun laatua henkilökunnan kanssa tapahtuvan kanssakäymisen pohjalta. Tällöin laatu on mitä tahansa, mitä ostaja havaitsee sen olevan, eli laatu on ostajan subjektiivinen tulkinta (Grönroos 2009; Lehtinen & Lehtinen 1991). Tässä tutkimuksessa laatua tarkastellaan siis keskittymällä ostajan havaintoihin (engl. *perceived quality*), eli laatu on ostajan subjektiivinen tulkinta myyjän toiminnasta myyntikohtaamisessa.

Laadun kehittämisestä koituu organisaatiolle monia hyötyjä. Laatu erottaa organisaation kilpailijoistaan ostajalle tärkeällä tavalla. Vaikka kilpailevat organisaatiot näyttäytyisivät ostajalle samanlaisina, laatu saa ne tuntumaan ostajasta erilaisilta (Zeithaml ym. 1990, 10). Myyjän toiminnan laatu johtaa siten myynnin määrälliseen kasvuun, koska ostajan arvio laadusta vaikuttaa hänen käyttäytymisaikomuksiinsa (Gotlieb, Grewal & Brown 1994). Toiminnan laatuun yhdistyviä positiivisia tuloksia ovat näin ollen ostajan ostoaiheet tai ostopäätös, uusien ostajien saavuttaminen ja positiivinen word-of-mouth-viestintä. Laatu luo uskollisia asiakkaita, jotka käyttävät organisaation palveluja uudelleen ja ylistävät sen toimintaa muille (Zeithaml ym. 1990, 9).

Laadulla on yhteys organisaation kannattavuuteen (Edvardsson 1998; Gummesson 1998; Juran 1998; Zeithaml ym. 1990). Laadun nähdään mahdollistavan organisaation kasvun ja johtavan markkinaosuuden laajentumiseen (Zeithaml ym. 1990, 9). Henkilökohtaisen myyntityön kontekstissa myyjän toiminnan laadun on käsitetty olevan yhteydessä myyjän myyntitulokseen (Avila, Fern & Mann 1988; Baldauf & Cravens 2002; Grant & Cravens 1996; Plank & Reid 1994). Myyjän toiminnan laadun käsitetään siten johtavan myynnin määrälliseen kasvuun ja tätä kautta organisaation kannattavuuden paranemiseen.

Myyntijohdon kannalta ymmärrys myyjän toiminnan laadusta on erittäin tärkeää, koska myyntijohto pystyy suunnittelemaan ja ohjaamaan myyjän toimintaa tämän tiedon perusteella (Grant & Cravens 1996; Piercy, Cravens & Morgan 1998). Tunnistettaessa myyjän toimintaan kohdistuvat ostajan vaatimukset, myyjän toimintaa voidaan arvioida ja arviointikriteerit määrittää näiden pohjalta. Myyntijohto voi ohjeistaa myyjää parantamaan nykyistä toimintaansa kun se tietää myyjän kehitys- ja koulutustarpeet (Nickson 2007; Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001). Tämän lisäksi myyjän toiminnan arvioinnin on nähty parantavan myyjän sitoutumista työhönsä ja lisäävän työtyytyväisyyttä (Oliver & Anderson 1994).

Laadun tutkimus ei suinkaan ole yksinkertaista. Laatu on suhteellista, minkä vuoksi sitä ei ole helppo tutkia. Organisaatioiden on vaikea hallita henkilökohtaista vuorovaikutusta sekä etukäteen että myyntikohtaamisessa, ja kohtaaminen voi olla jokaisella kerralla erilainen. Ostajan kokemus laadusta voi erota merkittävästi siitä, millaiseksi organisaatio on sen tarkoittanut. Laatu on siten subjektiivinen ja abstrakti käsite, jota on vaikea ilmaista selkeästi, määrittää ja mitata tarkasti (Cronin & Taylor 1992; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985; Smith 1993).

Laatu vaihtelee myös ostajakohtaisesti ja toimintaympäristöittäin. Reevesin ja Bednarin (1994) mukaan tutkijoiden tulee muistaa, että laatutekijöiden tärkeys vaihtelee ostajien välillä, koska laadun kokeminen on yksilöllistä. Edvardssonin (1998) mukaan ostajat arvostavat erilaisia asioita, ja heidän lähtökohtansa laadun arvioimiseksi eroavat toisistaan. Ostaja ei myöskään etsi aina korkeatasoista laatua, vaan ostaja voi arvostaa enemmän tuotteen edullista hintaa tai helppoa saatavuutta (Cronin & Taylor 1992). Koska ostajan on vaikea arvioida laatua aineellisten johtolankojen puuttuessa, tämä tekee ostajan ymmärtämisen vielä haastavammaksi (Parasuraman ym. 1985, 42).

Myyjän suoritusta ei ole helppo arvioida hänen toimintansa laadun perusteella, koska yleispätevää mitattavaa toimintaa on vaikea määrittää tarkasti. Toiminnan laatuun pohjautuva myyjän suoritusarviointi vaatii organisaatiolta myös paljon aikaa ja vaivannäköä, sekä arvioinnin yhdenmukaisuus voi aiheuttaa ongelmia. Ostajan vaatimusten täyttämiseen pitäisi siis pyrkiä organisaation näkökulmasta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla ottaen samalla huomioon ostajan ostoprosessista ja toimintaympäristöstä kumpuavat tarpeet.

1.3 Tutkimusaukko

Aikaisempi henkilökohtaisen myyntityön tutkimus on sivunnut myyjän toimintaa suoritusarviointia käsittelevässä tutkimuksessa. Henkilökohtaisen

myyntityön tutkimuksesta puuttuu kuitenkin selkeä tutkimussuuntaus, joka tarkastelisi myyjän suoritusta sen toiminnallisen ulottuvuuden ja toiminnan laadun kautta. Homburg, Müller ja Klarmann (2011) ovat todenneet, että myyjän suoritus määritetään yleensä myyjän toiminnasta johtuvaksi taloudelliseksi tulokseksi. Grant ja Cravens (1996) sekä Piercy, Cravens ja Lane (2012) painottavat, että myyjän suoritusta on perinteisesti arvioitu määrällisen tulostiedon kuten myyntituloksen perusteella. Tämän vuoksi emme vielä ymmärrä riittävästi myyjän suorituksen toiminnallisen ulottuvuuden ja toiminnan laadun arviointia.

Vaikka myyjän suoritusta on tavallista mitata määrällisen tulostiedon avulla, tämän mittarin käyttö on vähenemässä (Jackson, Schacter, Bridges & Gallan 2010). Samalla toiminnan laadun on todettu olevan entistä tärkeämpää (Amyx & Bhuian 2009; Jackson ym. 2010). Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan pyritty määrittämään myyjän arvioitavaa toimintaa ja toiminnan laatua koskevien arviointikriteerien sisältöä tarkemmin. Taylorin, Pettijohnin ja Pettijohnin (1999) mukaan tutkimus ei ole myöskään pystynyt ohjeistamaan myyntijohtoa suoritusarviointia koskevien kriteerien käytössä riittävästi. Myyjän suoritusarvioinnissa käytettävistä kriteereistä tiedetään siten yllättävän vähän (Jackson, Schacter & Wolfe 1995). Tutkimuksen kautta ei ole muodostunut ymmärrystä siitä, millaista myyjän toimintaa tulisi arvioida, ja millaisia toimintaan ja sen laatuun pohjautuvia arviointikriteerejä tulisi käyttää.

Myyjän toimintaa ja sen laatua myyntikohtaamisessa on tutkittu niukasti ostajan näkökulmasta, vaikka myyjän toiminnan tulisi sopia yhteen ostajan ostopäätösprosessin ja ostajan tarpeiden kanssa. Ostaja on laadun parantamisen keskiössä, ja ostajan vaatimusten täyttäminen on laatujohtamisen perusta (Benson, Saraph & Schroeder 1991, 1107). Myyjän toiminnan laadusta ei kuitenkaan ole tietoa ostajan näkökulmasta, vaan tieto perustuu myyntijohdon ja myyjän ajatuksiin. Myyjän toiminta myyntiprosessissa, prosessin vaiheet ja näiden sisältö on määritetty myyntijohdon ja myyjän näkökulmista, mikä on myös herättänyt kritiikkiä toiminnan asiakassuuntaisuuden puutteesta (Moncrief & Marshall 2005). Myyjän toimintaa kokonaisuudessaan kuvaavat toimintatavat eivät myöskään perustu ostajan käsitykseen, vaan esimerkiksi myyjän asiakassuuntainen tapa toimia on määritetty myyntijohdon ja myyjän ymmärryksen pohjalta. Lisäksi tutkimuksessa on nähty tärkeäksi määrittää, missä määrin myyjän parhaina pitämät ratkaisut toteutuvat myyntikohtaamisessa (Weitz 1981). Jacksonin ym. (2010) mukaan erilaisten arviointitapojen määrä on kuitenkin kasvussa, jolloin myös ostajalla on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi asema myyjän toiminnan ja sen laadun arvioinnissa.

Vallitseva ymmärrys myyjän toiminnasta pohjautuu pääasiassa yritykseltä yritykselle (B2B-myynti) suuntautuvaan, teollisuusympäristössä toteutettavaan myyntityöhön. Kuluttajamyynä (B2C-myynti) tai palvelukonteksti eivät ole olleet laajasti edustettuina henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksissa. Suurin osa myyjän toimintaa arvioivista tutkimuksista on tehty B2B-ympäristössä. Lisäksi käsitys myyntiprosessin etenemisestä ja sen vaiheista perustuu lähinnä B2B-myyntiprosessiin. Williams ja Plouffe (2007) ovat todenneet, että ainoastaan 10 % vuosien 1983–2002 välisenä aikana tehdyistä henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksista toteutettiin palvelukontekstissa tutkimusten keskityessä vakuutusalaan. On kuitenkin todennäköistä, että toimintaympäristö vaikuttaa henkilökohtaisen myyntityön luonteeseen ja sen sisältöön sekä ostajan käsitykseen toiminnan laadusta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään matkailupalvelujen kuluttajamyynäin.

Palveluja koskevaa kuluttajamyynäin tutkimusta tarvitaan lisää, koska aikaisempi palvelukontekstissa toteutettu, kuluttajiin kohdistunut tutkimus on käsittänyt yleisesti ostajan ja myyjän kohtaamisen palvelukohtaamiseksi ja katsonut myyjän toimivan asiakaspalvelutehtävissä. Myyjän toimintaa ei ole ymmärretty henkilökohtaiseksi myyntityöksi ja kohtaamista myyntikohtaamiseksi, vaan tutkimuksessa on keskitytty palvelun ja sen laadun tarkasteluun. Palvelukohtaaminen on kuitenkin käsitteenä paljon laajempi kuin myyntikohtaaminen, ja kohtaamisen tavoitteet eroavat toisistaan. Myyntikohtaamisessa toiminta johtaa ostajan ostopäätökseen tai ostoaikeisiin, jotta itse palvelun kulutus toteutuisi myöhemmin. Myyjän toiminnan tavoitteena on siten auttaa ostajaa ostopäätöksensä teossa.

Muutamat tutkijat ovat lähestyneet laatua palvelujen myyntityössä (Ahearne, Jelinek & Jones 2007; Amyx & Bhuian 2009; Evans & Grant 1992; Evans ym. 1999; Shepherd 1999). Näissä tutkimuksissa myyjän toiminta on ymmärretty palvelutoiminnaksi (engl. salesperson service behavior) tai myyjän on oletettu toimivan kaksoisroolissa sekä asiakaspalvelijana että myyjänä (engl. service-sales behavior). Laadun mittarit on myös omaksuttu suoraan palvelun laadun tutkimuksesta huomioimatta henkilökohtaiselle myyntityölle luonteenomaisia piirteitä ja tavoitteita (Amyx & Bhuian 2009; Evans & Grant 1992; Evans ym. 1999; Shepherd 1999). Koska myyjän toimintaa palvelukontekstissa ei ole ymmärretty henkilökohtaiseksi myyntityöksi, sen laadusta ei ole syntynyt riittävää ymmärrystä.

Tämän tutkimuksen kontekstina olevaa matkatoimistoalaa koskeva aikaisempi tutkimus on keskittynyt palvelun laadun tarkasteluun palvelukohtaamisessa. Matkatoimistossa tapahtuva ostajan ja myyjän kohtaaminen on ymmärretty palvelukohtaamiseksi, ja matkatoimistopalvelun laatua on tutkittu käyttämällä odotetun ja koetun palvelun laadun eroja mittaavaa SERVQUAL-menetelmää (Bigne, Martinez, Miquel & Andreu 2003; Filiz 2010; Johns,

Avci & Karatepe 2004; Lam & Zhang 1999; Marinkovic, Senic, Kocic & Sagic 2013; Millan & Esteban 2004; Ruiqi & Adrian 2009; Ryan & Cliff 1997). Tutkimus on siten käsittänyt matkatoimistohenkilökunnan palvelevan ostajia eikä myyvän palveluja.

Matkatoimistoalaa koskeva tutkimus on myös asettanut sähköisen kaupan ja kasvokkain tehtävän henkilökohtaisen myyntityön vastakkain teknologian kehityksen vuoksi. Sähköisen kaupan kasvun myötä kiinnostuksen kohteena on ollut erityisesti Internetin vaikutus perinteiseen matkatoimistotoimintaan (Bennett & Lai 2005; Cheyne, Downes & Legg 2006; Law, Law & Wai 2002; Law, Leung & Wong 2004; Vasudavan & Standing 1999). Koska matkailupalvelujen ja niiden ostamisen luonne sekä merkitys ostajalle vaihtelevat, rutiininomaiset matkavaraukset kuten yksittäiset lentoliput ja hotellivaraukset on yksinkertaista tehdä omatoimisesti Internetistä. Kaikkia matkoja ei kuitenkaan voida ostaa verkosta, vaan henkilökohtaisella myyntityöllä on oma paikkansa. Voidaankin todeta, että sähköisen kaupan ja kasvokkain tehtävän myyntityön vastakkainasettelun sijaan matkatoimistoalalla tarvittaisiin uutta tietoa myyjän toiminnasta ja sen laadusta myyntikohtaamisessa.

1.4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda myyjän suoritusarviointia koskevaan keskusteluun uusi tarkastelunäkökulma. Tutkimuksen tarkoituksena on siten kuvata ja ymmärtää myyjän suorituksen toiminnallista ulottuvuutta ja sen arviointia keskittymällä ostajan näkökulmaan myyjän toiminnan laadusta myyntikohtaamisessa. Tutkimuksessa ostaja arvioi myyjän toimintaa ja sen laatua yksittäisessä myyntikohtaamisessa ostaessaan kuluttajalle suunnattuja, monista yksittäisistä matkailupalveluista koostuvia valmismatkoja. Tässä kohtaamisessa ostaja tulkitsee laatua omien, subjektiivisten havaintojensa kautta.

Lähestyn myyjän toimintaa kolmen teoriasta nousevan näkökulman pohjalta, jotka auttavat yhdessä ymmärtämään toiminnan laatua ja sen arviointia kokonaisvaltaisesti. Aikaisemmassa henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyjän toiminta on käsitetty toimintojen ketjuksi ja myyntikohtaaminen toisiaan seuraavista, ehdollisista vaiheista koostuvaksi prosessiksi. Tämän vuoksi tarkastelen ensin ostajan arviota myyjän toiminnan prosessilaadusta. Kysyn siis:

- 1) Miten ostaja arvioi myyjän toiminnan prosessilaatua?

Aikaisemmassa henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun tutkimuksessa on tunnistettu myyjän toiminnan laadullisia arviointikriteerejä ja palvelun laatudimensioita. Palvelun laadun tutkimuksen mukaan laatu pohjautuu useaan ostajan havainnoimaan yksittäiseen tekijään, jotka yhdessä osoittavat hänen tapansa organisoida mielessään laatua koskevaa tietoa. Tämän vuoksi haluan ymmärtää ostajan arviota laadusta myös myyjän toiminnassa myyntikohtaamisen aikana ilmenevinä, yksittäisinä laatudimensioina. Kysyn siis:

2) Miten ostaja arvioi myyjän toimintaa yksittäisinä laatudimensioina?

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyjän toiminta on nähty tärkeäksi käsitteellistää sitä kokonaisuudessaan kuvaavaksi myyntityyliksi eli toimintatavaksi, koska jokaisella myyjällä on tyypillinen ja melko pysyvä tapansa toimia. Tähän lähestymistapaan perustuen analysoin ostajan näkökulmaa myyjän toiminnan laadusta ja sen arvioinnista tätä kuvaavana myyjän toimintatapana. Kysyn siis:

3) Miten ostaja arvioi myyjän toimintatavan laatua?

Tutkimuksessa myyjä myy matkailupalveluja eli valmismatkoja kuluttajille (B2C-myynti) vapaa-ajan matkatoimistossa. Valmismatkalaissa (L 28.11.1994/1079) valmismatkalla tarkoitetaan etukäteen järjestettyä, yhdistettyyn hintaan tarjottua palvelujen yhdistelmää, johon sisältyy vähintään kuljetus ja majoitus. Ostajan ostotehtävänä on ostaa hänelle itselleen merkityksellinen, monista yksittäisistä matkailupalveluista koostuva valmismatka, joka kestää vähintään kolme vuorokautta ja sisältää kuljetuksen sekä majoituksen. Valmismatka räätälöidään ostajalle yksilöllisesti, tai se sisältyy matkanjärjestäjän valmiiseen esitetuotantoon.

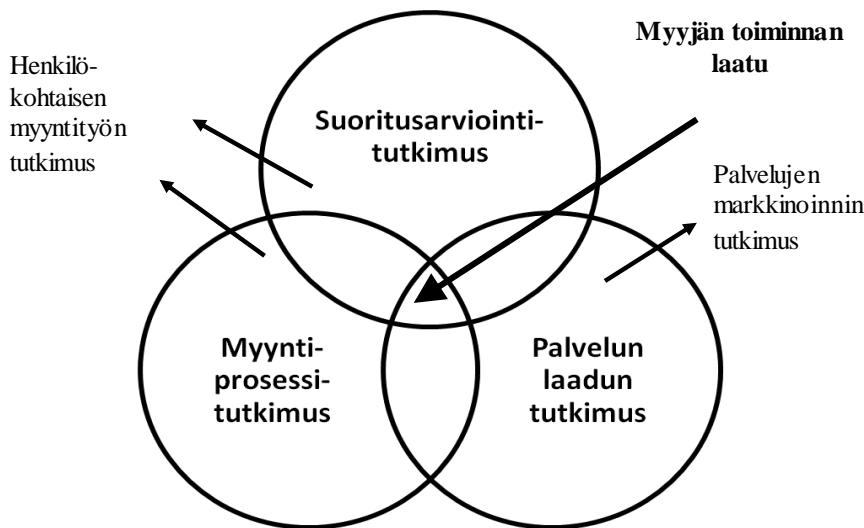
Tutkimuksessa myyntikohtaaminen alkaa hetkestä, jolloin ostaja tulee tapaamaan myyjää ja loppuu ostajan poistuessa myyjän luota. Ostaja on potentiaalinen ostaja, eli ostaja on mahdollisesti kiinnostunut ostamisesta, mutta saattaa myös jättää ostamatta. Ostaja ei ole tehnyt myyntikohtaamisen alkaessa tarkkaa ostopäätöstään. Ostajalla on kuitenkin alustava tarve. Tarkastelen henkilökohtaista myyntityötä siis ostajan ja myyjän välisen yksittäisen kohtaamisen eikä asiakassuhteen tasolla.

Tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan ostajan havaintoja myyjän toiminnasta myyntikohtaamisen aikana (engl. current performance, Cronin & Taylor 1992) eikä ostajan tyytyväisyyttä myyjän toimintaa kohtaan myyntikohtaamisen jälkeen. Tutkimuksessa ei myöskään peilata ostajan odotuksia myyjän toimintaa kohtaan ennen myyntikohtaamista. Myyjän toiminnan laatua

arvioidaan siten ostajan kokonaisvaltaisena asennoitumisena myyjän toimintaa kohtaan (Cronin & Taylor 1992) myyntikohtaamisessa eikä ostajan odotusten ja havaintojen välisenä erona.

1.5 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tutkimukseni ensisijainen teoriatausta pohjautuu henkilökohtaisen myyntityön tutkimukseen. Koska henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa laatu ei ole tutkimusalueena vakiintunut, tutkimukseni kytkeytyy myyjän suoritusarviointia (engl. performance evaluation) ja myyntiprosessia (engl. sales process) käsittelevään tutkimukseen. Haen lisätukea palvelujen markkinoinnin ja erityisesti palvelun laadun (engl. service quality) tutkimuksesta. Kuvio 1 esittää tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.



Kuvio 1 Tutkimuksen asemoituminen

Myyjän suoritusarviointitutkimus jakaa suorituksen kahteen ulottuvuuteen eli myyjän 1) toimintaan ja 2) määrällisiin myynnin tuloksiin (Avila ym. 1988; Walker ym. 1979). Arvioitaessa myyjän suorituksen toiminnallista ulottuvuutta subjektiivisesti (engl. behaviour performance) keskitytään myyjän myyntikohtaamisen aikana toteuttamiin myyntitoimiin (Boella & Goss-Turner 2005; Jaworski & Kohli 1991; Oliver & Anderson 1994). Arvioitaessa myyjän suoritusta objektiivisesti tutkimus keskittyy määrällisiin myynnin tuloksiin (engl. outcome performance), jotka voidaan jakaa myyjän tuotoksiin (esimer-

kiksi myyntitulos) ja panoksiin (esimerkiksi puhelinsoittojen määrä kuukaudessa) (Morris, Davis, Allen, Avila & Chapman 1991, 26). Tämä tutkimus hakee tukea erityisesti myyjän suorituksen toiminnallista ulottuvuutta, sen arviointia ja arviointikriteerejä käsittelevistä tutkimuksista.

Tutkimuksen teoriatausta perustuu myös myyntiprosessitutkimukseen, joka on yksilötason tutkimusta ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutteisen kohtaamisen kehittämiseksi (Williams & Plouffe 2007). Nojaudun erityisesti myyjän toimintaa ajallisesti etenevässä myyntiprosessissa käsittelevään tutkimukseen, minkä lisäksi huomioin myyjän toimintatapaa eli myyntityyliä koskevan tutkimuksen. Myyntiprosessitutkimus soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, koska lähestyn myyjän toimintaa juuri yksilötasolla ostajan ja myyjän välisessä, ajallisesti etenevässä myyntikohtaamisessa. Myyjän toimintatapaa kuvaavat tutkimukset taas pyrkivät käsitteellistämään toimintaa myyjän myyntikohtaamisen aikana tekemien toimintojen perusteella. Koska myyjän toimintatapaa koskevat tutkimukset keskittyvät myyjän toiminnan kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen myyntikohtaamisen aikana, nämä auttavat lisäämään ymmärrystä ilmiöstä.

Tutkimus pohjautuu osittain palvelujen markkinoinnin, erityisesti palvelun laadun tutkimukseen, koska henkilökohtainen myyntityö on kiinteä osa palveluprosessin palvelun kulutusta edeltävää vaihetta, ja palvelun laatu määritetään usein ostajan näkökulmasta. Palvelun laatu on valittu tutkimukseen myös siksi, että tämä koskettaa useasti tutkimukseni kohteena olevaa toimialaa. Yhtymäkohta palvelun laadun tutkimukseen löytyy myös siitä, että käsillä olevassa tutkimuksessa laatua tarkastellaan toiminnallisella tasolla ostajan ja myyjän välisessä kohtaamisessa kuten palvelun laadun tutkimuksessa (Brady & Cronin 2001; Grönroos 1984; Lehtinen & Lehtinen 1991). Tarkastelunäkökulma on siten yhteneväinen palvelun laadun tutkimuksessa käytettyjen lähestymistapojen kanssa.

1.6 Matkatoimistoala tutkimuksen kontekstina

Tutkimuksen kontekstina on matkatoimistoala eli vapaa-ajan matkatoimistot Suomessa. Vapaa-ajan matkatoimisto on matkanvälittäjä eli liikkeenharjoittaja, joka välittää matkailupalvelujen jakelukanavassa palvelutuottajien ja matkanjärjestäjien lukuun näiden tuottamia, lähinnä vapaa-ajan matkustukseen tarkoitettuja tuotteita. Nykyisin monet matkanvälittäjät ovat omaksuneet matkanjärjestäjän toimintamallin, eli useat aineiston keruun kohteena olevat vapaa-ajan matkatoimistot toimivat myös matkanjärjestäjinä. Tällöin nämä ovat erikoistuneet omien valmismatkojensa kuten kulttuuri-, harraste-, hyvinvointi-, hää- tai urheilumatkojen tuottamiseen.

Ostajan näkökulmasta valmismatkan ostoon voidaan liittää tiettyjä erityispiirteitä. Valmismatkan osto käsitetään laajamittaiseksi, korkea-asteista sitoutumista vaativaksi ja ajallisesti pitkäkestoiseksi tapahtumaksi, koska osto vaatii ostajalta sekä rahallisia että ei-rahallisia uhrauksia (Bronner & deHoog 2008; Sirakaya & Woodside 2005). Solomon, Bamossy ja Askegaard (2006) kuvaavat ostajan ostopäätösprosessia tällöin laajennetuksi ongelmanratkaisuksi, koska ostamiseen kohdistuu suurempi riski, eikä ostaja tunne tuotteita tarkasti. Ostessaan valmismatkaa ostaja tekee myös monimutkaisia ja monivaiheisia päätöksiä, jotka koskevat useaa toisiinsa sidoksissa olevaa palvelujen yhdistelmän osaa kuten matkakohdetta, kuljetusta, majoitusta ja aktiviteetteja (Dellaert, Ettema & Lindth 1998, 313–314). Osto tapahtuu vaiheittain, koska ostaja liikkuu edestakaisin tiedonetsinnän ja ostopäätöksen välillä. Dellaert ym. (1998) näkevät ostajan ostopäätöksen olevan siten tulos tietyn ajallisen prosessin läpikäymisestä, minkä kesto voi vaihdella muutamasta päivästä useisiin kuukausiin.

Matkatoimistoala on käynyt viimeisen vuosikymmenen aikana läpi rakennemuutoksen, minkä johdosta alan kannattavuus on heikentynyt ja ansaintalogiikka on muuttunut. Buhalis ja Ujma (2006) viittaavat matkatoimistoalan rakennemuutoksen yhteydessä Internetin myötä tapahtuneeseen välikäsien karsiutumiseen, mikä johtuu ostajien mahdollisuudesta käydä kauppaa suoraan palvelutuottajien ja matkakohteiden kanssa. Valmismatkojen online-myynti kasvoi varsinkin vuosien 2006–2009 välisenä aikana, jolloin se lisääntyi 30 prosentista 56 prosenttiin (Suomen matkatoimistoalan liitto 2007, 2010). Matkatoimistoala on joutunut hakemaan uusia toimintatapoja selviytyäkseen, koska alalla ei ole enää monopoliasemaa matkustusta koskevan tiedon jakajana ja matkavarausten tekijänä (Renfors 2008). Muuttuneet liiketoimintamallit ovat myös vaikuttaneet suomalaisten vapaa-ajan matkatoimistojen kokoon ja määrään, minkä vuoksi perinteisiä katutoimistoja on suljettu, ja henkilökuntaa on jouduttu irtisanomaan. Toisaalta muutos on synnyttänyt alalle myös uusia toimintamalleja kuten online-matkatoimiston.

Sähköisen kaupan kasvu on vaikuttanut matkatoimistoissa myytävien tuotteiden ja toimistojen kohderyhmien luonteeseen. Matkatoimistojen myyntityön painopiste on siirtynyt yksittäisten, rutiininomaisten matkavarausten tekemisestä monimutkaisempiin ja räätälöityihin tuotteisiin, joita myydään sekä yksittäisille kuluttajille että ryhmäasiakkaille. Tämä on puolestaan lisännyt erikoistuneiden matkanjärjestäjien määrää. On myös todettu, että henkilökoh- taista myyntityötä tarvitaan erityisesti matkustettaessa tuntemattomampiin matkakohteisiin, jolloin matkan hinta matkustajaa kohti on suurempi (Dolnicar & Laesser 2007, 143). Enemmän riskiä ja paneutumista sisältävät tuotteet vaativat myös enemmän ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, minkä vuoksi nämä ostetaan matkatoimistosta (Card, Chen & Cole 2003, 137).

Bennett ja Lai (2005) huomauttavatkin Internetin ja henkilökohtaisen myyntityön palvelevan erillisiä asiakasryhmiä. Tämän vuoksi on selvää, että myyjän toiminnan laadun pitäisi olla strategisesti tärkeä osa-alue matkatoimiston myyntikanavien kehittämisessä.

Rakennemuutoksesta huolimatta henkilökohtaisen myyntityön ennustetaan nostavan arvostustaan uudelleen (Oxford Economics & Amadeus 2010). Tätä tukee myös lentäen tehtyjen valmismatkojen online-myyntin tasaantunut kasvuvauhti, joka on ollut vuosina 2010–2012 enää noin pari prosenttia vuodessa (Suomen matkatoimistoalan liitto 2011, 2012, 2013). Matkatoimistojen arvellaankin löytävän uudelleen roolinsa luotettavina tiedonlähteinä ja neuvonantajina, jolloin ammattimaisuus nähdään niiden kilpailueduksi (Oxford Economics & Amadeus 2010). Sähköinen kauppa on kuitenkin muuttanut ostajan vaatimuksia myyjän toimintaa kohtaan. Tutkimus antaa siten arvokasta tietoa henkilökohtaisen myyntityön sisällön kehittämiseksi alalla, jossa ostaja on sekä pyrkinyt sopeutumaan voimakkaasti teknologisoituvaan ympäristöönsä että henkilökohtaisen vuorovaikutuksen oletetaan nousevan uudeksi tulevaisuuden trendiksi.

1.7 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Tutkimus on laadullinen, narratiivinen tutkimus. Perustelen valintaani sillä, että henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa laadullisen menetelmän käyttö on ollut erittäin niukkaa. Plouffen, Williamsin ja Wachnerin (2008) mukaan ainoastaan vajaa 7 % vuosien 1983–2006 välisenä aikana tehdyistä henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksista oli tutkimusotteeltaan laadullista. Laadullista tutkimusta olisi ehdottomasti lisättävä, jolloin henkilökohtaiseen myyntityöhön saataisiin vaihtoehtoisia tarkastelutapoja.

Tutkimukseni on narratiivinen, eli käytän tutkimusaineistona myyjän toimintaa koskevia, ostajan havaintoihin pohjautuvia kertomuksia, ja analysoin näitä narratiivisesti. Aineisto koostuu siten kertomuksista, jotka ostaja tuottaa piilohavainnoimalla myyjän toimintaa myyntikohtaamisessa haamuostajan roolissa. Tällöin haamuostajat osallistuvat myyntikohtaamiseen ostajana, mutta myyjä ei tiedä osallistumisen tutkimuksellista tarkoitusta. Narratiivinen analyysi keskittyy kertomusten sisältämien merkitysten analysointiin, jolloin kertomusten sisältö on analyysin keskipisteessä. Tutkija on kiinnostunut juuri kertomusten sisällöstä ja tuottaa ajallisesti etenevän kuvauksen (Elliott 2005, 38). Narratiivinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään ostajan tulkintaa myyjän toiminnan laadusta prosessimaisesti etenevässä myyntikohtaamisessa, ja tuo ostajan äänen kuuluville. Narratiivisen tutkimuksen kautta ostajan

ymmärrystä laadusta on siten mahdollista tarkastella tilanteessa ja kontekstissa kertojan kuvatessa ajatuksiaan omin sanoin.

Lähestyn aihetta tulkinnallisen paradigman näkökulmasta. Burrellin ja Morganin (1979, 28) mukaan tulkinnallisuus pyrkii ymmärtämään sosiaalista maailmaa subjektiivisten kokemusten tasolla. Tällöin tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksilön tulkintaa tästä subjektiivisesti luodusta maailmasta ja erityisesti sitä, mikä hänelle on ainutlaatuista ja erityistä (Burrell & Morgan 1979, 3, 31). Tämä sosiaalinen maailma on relativistinen, eli ei ole olemassa minkäänlaista objektiivista tietoa, jonka avulla maailmaa voitaisiin ymmärtää (Burrell & Morgan 1979; Tuomi & Sarajärvi 2009). Burrellin ja Morganin (1979, 5) mukaan yksilön toimintaa tutkitaan olemalla mukana toiminnassa, eikä tarkkailemalla sitä ulkopuolisen havainnoijan roolissa. Tutkimus on tällöin metodologialtaan idiografinen, eli sosiaalista maailmaa ymmärretään osallistumalla tavanomaisiin tilanteisiin saaden omakohtaista tietoa tutkimuskohteesta (Burrell & Morgan 1979, 6). Idiografinen tutkimus korostaa subjektiivisten kuvausten analysointia, jotka yksilö saa olemalla itse mukana tilanteissa (Burrell & Morgan 1979, 6).

Tulkinta on narratiivisessa tutkimuksessa monitasoista (Riessman 2008). Elliott (2005, 37) painottaa sitä, että tutkimuksen nojatessa tulkinnallisuuteen, tutkijan on ymmärrettävä narratiivisen analyysin kautta, kuinka tutkimukseen osallistujat tulkitsevat tapahtumia. Tässä tutkimuksessa ostajien kirjoittamat kertomukset ovat heidän tulkintaansa myyjän toiminnasta. Tutkijana tulkitseen ostajien tulkintaa, ja tämän jälkeen lukija tulkitsee vielä ostajien ja tutkijan tulkintaa ilmiöstä.

Tulkinnallisella paradigmalla on henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa uutuusarvo, koska aikaisempi tutkimus edustaa erittäin vahvasti funktionaalista paradigmaa. Tutkimus on tällöin keskittynyt selittämään tapahtumia kvantitatiivisin menetelmin, sekä etsimään systemaattisesti tekijöiden välisiä suhteita ja säännönmukaisuuksia (Burrell & Morgan 1979, 3–7). Tämä näkyy henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa siten, että se on keskittynyt myyjän toiminnan tehostamiseen ja myyntitulosten parantamiseen tarkastelemalla näihin vaikuttavia tekijöitä kuten työtyytyväisyyttä, myyjän henkilökohtaisia ominaisuuksia, taitoja ja persoonallisuutta. Vahvan vallitsevan paradigman vuoksi uudet näkökulmat ja avaukset ovat jääneet hyvin vähäisiksi.

Tutkimuksen tulokset rakentuvat abduktiivisen päättelyn avulla. Abduktiivinen tutkimusprosessi vuorottelee aikaisemman teorian ja empirian välillä, jotka molemmat tulkitaan toistensa valossa uudelleen (Alvesson & Sköldbberg 2009, 4). Tällöin aikaisempi tieto ohjaa analyysiä auttaen huomaamaan asioita, jotka lisäävät ymmärrystä, ja joihin ei muutoin tulisi kiinnitettyä huomiota (Alvesson & Sköldbberg 2009; Moisander & Valtonen 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimuksessa myyjän suoritusarviointia, myyntiprosessia ja

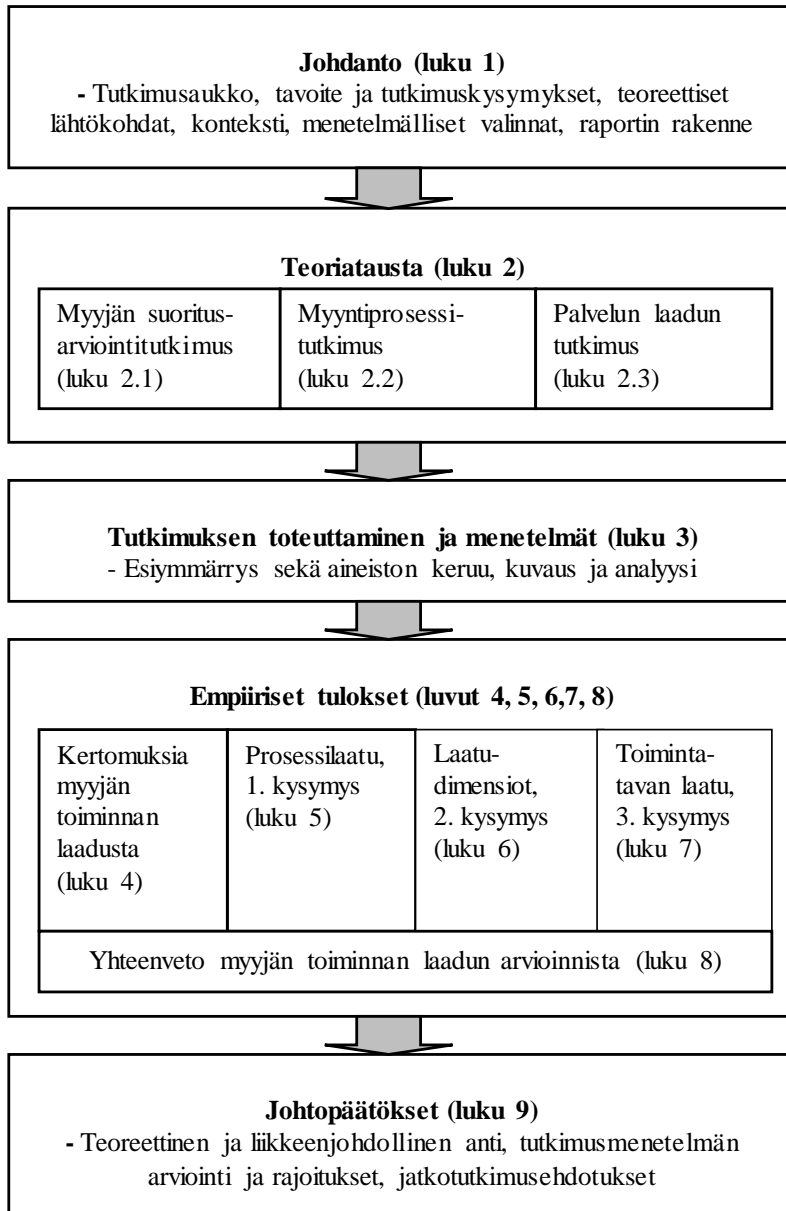
palvelun laatua koskevan teorian roolina on näin ollen tuottaa näkökulmia tutkimusaineistoon eli avata aineistoa ja toimia ideoiden lähteenä. Analyysissäni on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai perustu teoriaan.

1.8 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu yhdeksästä pääluvusta, jotka esitellään kuviossa 2. Tutkimusraportti rakentuu siten, että määrittelen johdannossa tutkimusaukon, tavoitteen ja tutkimuskysymykset, teoreettiset lähtökohdat, kontekstin, menetelmälliset valinnat ja raportin rakenteen. Luvussa kaksi tarkastelen tutkimuksen teoriataustaa, joka nojautuu myyjän suoritusarviointia, myyntiprosessia ja palvelun laatua käsittelevään tutkimukseen. Luvussa kolme kuvaan tutkimuksen toteuttamista ja menetelmällisiä valintojani. Tarkastelen aluksi narratiivista tutkimusta ja sitä, miten tämä tutkimus asemoituu narratiiviseen lähestymistapaan. Esittelen luvussa tutkimusprosessini etenemisen eli oman esiymmärrykseni, aineiston keruun ja kuvauksen sekä analyysin toteuttamisen.

Tutkimuksen empiiriset tulokset sisältyvät lukuihin 4–8. Luvussa neljä käsittelen yksittäisten ostajien autenttisia kertomuksia ja tulkintaani niiden sisällöstä. Luvussa viisi tarkastelen ostajien kertomuksia myyjän toiminnan prosessilaadun näkökulmasta. Luvussa kuusi käsittelen ostajien kertomuksia etsien myyjän toiminnan laatudimensioita. Luvussa seitsemän analysoin myyjän toiminnan laatua sitä kuvaavana toimintatapana eli myyntityylinä. Luvussa kahdeksan esitän yhteenvedon myyjän toiminnan laadusta ostajan arvioimana.

Luku yhdeksän sisältää tutkimuksen johtopäätökset. Pohdin luvussa tutkimuksen teoreettista ja liikkeenjohdollista antia, sekä annan ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Tämän lisäksi luku sisältää tutkimusmenetelmän arvioinnin ja rajoitusten tarkastelun.



Kuvio 2 Tutkimusraportin rakenne

2 MYYJÄN TOIMINNAN LAADUN JA SEN ARVIOINNIN TEOREETTISET NÄKÖKULMAT

Esittelen tässä luvussa, miten myyjän toiminnan laatua ja sen arviointia on lähestytty aikaisemmin. Koska tutkimusalueestani puuttuu selkeä teoriatausta, tarkastelen luvussa erilaisia aiheeseen liittyviä teoriakytkentöjä. Tutkimukseni teoriatausta kiinnittyy pääasiassa henkilökohtaisen myyntityön tutkimukseen. Myyjän toimintaa ja sen arviointia on lähestytty myyjän suoritusarviointitutkimuksessa, josta huomioin suorituksen toiminnallista ulottuvuutta, myyjän toiminnan subjektiivista arviointia ja laadullisia arviointikriteerejä koskevan tutkimuksen. Myyntiprosessitutkimus on käsitellyt myyjän toimintaa yksilötasolla prosessina etenevässä myyntikohtaamisessa. Huomioin tästä tutkimuksesta erityisesti myyntikohtaamisen vaiheet toimintoihin ja myyjän toimintatapaa kokonaisuudessaan kuvaavan myyntityylin. Näiden tutkimussuuntausten lisäksi esittelen palvelun laadun tutkimusta ja erityisesti palvelun laatu-dimensiona, koska oma tutkimukseni keskittyy myyjän toiminnan laatuun palvelujen kuluttajamyynnissä.

2.1 Myyjän suoritusjohtaminen

Myyjän suoritus koostuu kahdesta ulottuvuudesta eli myyjän toiminnasta ja lukumäärään perustuvista myynnin tuloksista (Walker ym. 1979). Tässä luvussa tarkastellaan toimintaan pohjautuvaa suoritusjohtamista. Tällöin myynnin ohjausjärjestelmä perustuu myyjän toiminnan ohjaamiseen eli myyjää valvotaan, ohjataan, arvioidaan ja palkitaan työssään hänen myyntiprosessin aikaisen toimintansa pohjalta. Myyjän suoritusarviointi nojautuu näin ollen myyjän toiminnasta annettavaan subjektiiviseen palautteeseen. Myyjää arvioitaessa tarkastellaan siten sitä, miten myyjän toimii, ja millaista toimintaa häneltä vaaditaan. Tämän toiminnan arvioimiseksi määritetään myös myyjän työnkuvaa koskevat laadulliset suoritusarviointikriteerit.

2.1.1 Myynnin ohjausjärjestelmät

Myynnin ohjausjärjestelmän tarkoituksena on taata organisaation määrittämien tavoitteiden saavuttaminen (Challagalla & Shervani 1996, 89). Myynnin

ohjausjärjestelmä tarkoittaa myyntijohdon suorittamia toimintoja, joiden avulla myyjää valvotaan, ohjataan, arvioidaan ja palkitaan työssään (Anderson & Oliver 1987, 76). Darmonin ja Martinin (2011, 299) mukaan tämä määritelmä korostaa niitä myyntijohdon toimia, joiden avulla he voivat vaikuttaa myyjiin. Challagalla ja Shervani (1996) jakavat nämä toimet vielä kahteen eli tiedon hankkimiseen (tavoitteen asettaminen, valvonta ja palautteen anto) sekä tavoitteen saavuttamisen vahvistamiseen (palkitseminen ja rankaiseminen).

Kiinnostus myynnin ohjausjärjestelmiä kohtaan on kasvanut viime vuosina (Baldauf, Cravens & Piercy 2005; Darmon & Martin 2011; Onyemah & Anderson 2008; Panagopoulos & Avlonitis 2008; Piercy ym. 2012). Baldauf ym. (2005) ovat sitä mieltä, ettei tutkimuksessa ole saavutettu yksimielisyyttä myynnin ohjauksen käsitteestä, sen mittaamistavoista tai ohjauksen tasosta. Tämän vuoksi monet tutkimukset (Darmon & Martin 2011; Panagoloulos & Avlonitis 2008) ovat pyrkineet tarkentamaan ohjauksen käsitettä ja sen mittaustapoja. Piercy ym. (2012) puolestaan ovat sitä mieltä, että tutkimus on keskittynyt liikaa myyntijohdon ohjaustavan ja ohjauksen tason tutkimiseen. Tutkimus ei ole tällöin huomionnut myyntijohdon ohjauskompetensseja eli sitä, kuinka hyvin myyntijohto pystyy toteuttamaan ohjausta.

Anderson ja Oliver (1987) ovat jakaneet myynnin ohjausjärjestelmät myyjän toiminnan ohjaukseen (engl. behaviour control) ja tulostietoon pohjautuvaan ohjaukseen (engl. outcome control). Myyjän suorituksen toiminnallisella ulottuvuudella (engl. salesperson behavior performance) tarkoitetaan niitä myyjän tekemiä toimintoja, joita hän tekee omissa työtehtävissään (Baldauf ym. 2005; Grant & Cravens 1996). Toimintaan perustuvassa myynnin ohjausjärjestelmässä myyntijohto valvoo ja ohjaa myyjän toimintaa sekä arvioi toimintaa subjektiivisesti (Oliver & Anderson 1994, 53). Challagallan ja Shervanin (1996, 90) mukaan toimintaan perustuvassa ohjausjärjestelmässä määritetään ja valvotaan niitä myyjän toimintoja, joita myyjän halutaan tekevän säännöllisesti. Myyjän toiminnan oletetaan tuottavan lukumääräisiä myynnin tuloksia tulevaisuudessa, minkä vuoksi myyntijohdon on päätettävä, millainen toiminta tuottaa tulosta ja missä määrin (Oliver & Anderson 1994, 53). Oliver ja Anderson (1994, 54) kuvaavat toimintaan pohjautuvaa ohjausjärjestelmää filosofiaksi, joka valtuuttaa myyntijohdon ohjaamaan myyjää toiminnassaan, ja siirtää vastuun tuloksista myyjältä organisaatiolle. Tällöin myyjää kannustetaan ja koulutetaan omaksumaan ongelmanratkaisijan lähestymistapa sekä luottamaan omaan asiantuntijuuteensa (Oliver & Anderson 1994, 56).

2.1.2 Myyjän suoritusarviointitavat

Myynnin ohjausjärjestelmä sisältää myyjän suorituksen arvioinnin. Suoritusarviointia käsittelevässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten myyjän suoritusta voidaan arvioida (Williams & Plouffe 2007, 413). Schneierin ja Beattyn (1979) mukaan suoritusarviointi on prosessi, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään työntekijöiden suoritusta organisaatiossa. Tällöin myyjän suoritusta arvioidaan suhteessa tavoitteisiin, tunnistetaan puutteet ja toimitaan suorituksen parantamiseksi (Jobber & Lancaster 2009, 495). Suoritusarviointi aloitetaan valitsemalla arviointitapa, minkä jälkeen asetetaan tavoitteet, tarkkaillaan suoritusta ja tarkastellaan arvioinnin tuloksia yhdessä myyjän kanssa (Jackson, Keith & Schlacter 1983, 44).

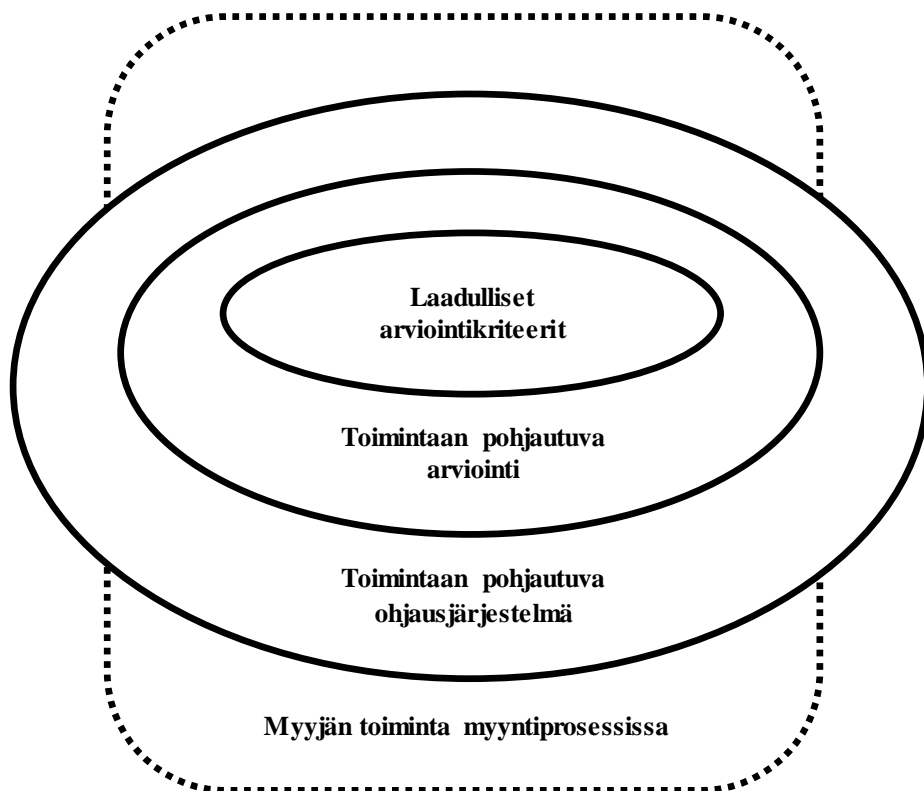
Suoritusarviointi pohjautuu myynnin ohjausjärjestelmään, eli suoritusarviointi voidaan toteuttaa käyttämällä määrälliseen tulostuloinformaatioon perustuvaa objektiivista tai toiminnasta annettavaan palautteeseen nojautuvaa subjektiivista arviointia joko yhdessä tai erikseen. Suoritusarviointi voidaan siten jakaa myyjän toimintaan pohjautuvaan, subjektiiviseen ja myyjän määrälliseen tulostuloinformaatioon perustuvaan, objektiiviseen arviointiin (Boles, Donthu & Lothia 1995; Hoffman, Nathan & Holden 1991; Jackson ym. 1995). Bolesin ym. (1995) mukaan arviointitavan valintaan vaikuttaa se, miten organisaatio määrittelee suorituksen. Organisaation käsitys myyjän suorituksesta määrittää näin ollen sen, miten suoritusta pyritään arvioimaan. Morris ym. (1991) ovat todenneet suorituksen olevan moniulotteinen ilmiö, jota ei voida arvioida ainoastaan yhtä tapaa käyttämällä. Arvioinnissa voidaan keskittyä myyjän toimintaan, määrälliseen tulostuloinformaatioon tai molempiin yhdessä, mutta tutkimuksessa ei ole saavutettu yksimielisyyttä näiden käytöstä.

Objektiivisella arvioinnilla tarkoitetaan myyjän kontribuutiota organisaation tavoitteisiin lukumääräisesti. Morrisin ym. (1991, 26) mukaan objektiivinen arviointi keskittyy myynnin tulosten arviointiin, jotka voidaan jakaa myyjän tuotoksiin (esimerkiksi myyntitulo) ja panoksiin (esimerkiksi uudet ostajat kuukaudessa). Myyjän panosten arviointi keskittyy tällöin toiminnan tekemisen määrään (Boles ym. 1995; Taylor ym. 1999). Gentry, Mowen ja Tasaki (1991) ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei myyjää voida arvioida ainoastaan myynnin tulosten perusteella varsinkaan sen vuoksi, ettei myyjällä itsellään ole mahdollisuutta hallita tuloksia. Tämän vuoksi myyjää on arvioitava myös subjektiivisesti.

Tässä tutkimuksessa myyjän toimintaa ja sen laatua arvioidaan subjektiivisesti ostajan palautteen avulla, mikä kohdistuu myyjän myyntikohtaamisen aikaiseen toimintaan. Tällöin myyjän suoritusarviointi perustuu subjektiivisuuteen. Subjektiivisessa arvioinnissa suoritus koskee myyntiprosessia, jolloin

myyjän toimintaa tarkastellaan prosessin aikana ja toiminnasta annetaan palautetta (Jaworski & Kohli 1991, 190). Arviointi suoritetaan tällöin esimerkiksi havainnoimalla myyjän toimintaa myyntikohtaamisessa tai keskustelemalla myyjän kanssa hänen toiminnastaan. Arviointi keskittyy myyjän toiminnan arviointiin, ja toimintaa tarkastellaan suhteessa sen laatuun (Avila ym. 1988; Marshall, Moncrief & Lassk 1999; Plank & Reid 1994). Bolesin ym. (1995, 32) mukaan subjektiivinen suoritusarviointi keskittyy juuri myyjän toiminnan laadun eikä sen määrän arviointiin. Arvioinnissa keskitytään siten siihen, miten myyjä toimii (Boles ym. 1995, 32). Arvioitaessa myyjän toimintaa määritetään sen vahvuudet ja heikkoudet, sekä millainen toiminta on toivottua (Avila ym. 1988; Brashear, Bellenger, Ingram & Barksdale 1997; Cocanaugher & Ivancevich 1978; Oliver & Anderson 1994; Schraeder, Becton & Portis 2007). Jaramillo, Carrillat ja Locander (2005) sekä Lambert ym. (1997) käyttävät subjektiivisesta arvioinnista käsitettä arvosteluun perustuva arviointi (engl. judgmental evaluation), jolla he tarkoittavat yksilön tekemää arvostelua ja käsitystä omasta tai toisen suorituksen tasosta.

Kuvio 3 esittää myyjän toimintaan pohjautuvaa suoritusjohtamista. Tällöin myynnin ohjausjärjestelmä perustuu myyjän myyntiprosessin aikaisen toiminnan ohjaamiseen, ja arviointi nojautuu myyjän toiminnasta annettavaan subjektiiviseen palautteeseen. Toiminnan arvioimiseksi määritetään myös myyjän työnkuvaa koskevat laadulliset arviointikriteerit.



Kuvio 3 Myyjän toimintaan pohjautuva suoritusjohtaminen

Subjekttiivinen arviointitapa keskittyy myyjän toiminnan arviointiin myyntiprosessin aikana, kun taas objektiivinen arviointi perustuu arviointijakson aikaiseen määrälliseen tuloinformaatioon. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että subjektiivisen arvioinnin painopiste on nykyhetkessä, ja objektiivinen arviointi pohjautuu menneisyyteen. Boles ym. (1995, 33) näkivät subjektiivisen arvioinnin käytön tärkeäksi erityisesti suunniteltaessa myyjän koulutusta ja pohdittaessa myyjän henkilökohtaisia kehitystarpeita. Kun tiedetään toimintojen vaikutus suoritukseen, voidaan kehittää myyjän palkkaamista ja koulutusta koskevia menettelytapoja (Bush ym. 1990, 134). Toiminnasta saatu palaute antaa myyjälle myös mahdollisuuden kehittää työtään ja tietoa keskeisistä kehityskohteista (Lam & Schaubroeck 1999, 447–448). Objektiivisessa arvioinnissa myyjä ei saa tietoa siitä, miten toimia toisin, koska toimintaan ei kiinnitetä huomiota. On todettu, että toiminnan arviointi parantaa myös myyjän sitoutumista työhönsä ja työtyytyväisyyttä (Anderson & Oliver 1987; Challagalla & Shervani 1996; Jaworski & Kohli 1991; Oliver & Anderson

1994). Myyjälle annetaan tällöin aikaa opetella organisaation tuotteet ja toimintatavat, ja myyjä keskittyy enemmän tiimityöskentelyyn (Oliver & Anderson 1994, 54). Esitän arviointitapojen erot taulukossa 1.

Taulukko 1 Subjektiiivisen ja objektiivisen arviointitavan erot

Subjektiiivinen, toiminnasta annettavaan palautteeseen perustuva arviointitapa	Objektiivinen, määrälliseen tulostuloinformaatioon perustuva arviointitapa
<ul style="list-style-type: none"> - Keskipisteessä myyjän toiminta - Perspektiivi nykyhetkessä tai tulevaisuudessa - Kiinnittää huomiota tapaan tehdä tulosta - Määrittää toiminnan vahvuudet ja heikkoudet - Käsittelee myyntityötä prosessina - Ohjaa myyjää toiminnassaan: kehittämistarpeiden analysointi, koulutus - Antaa myyjälle mahdollisuuden kehittää työtään saamansa palautteen avulla - Myyjän työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhönsä paranevat 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskipisteessä myynnin määrällinen tulostuloinformaatio: tulostulorientoitunut arviointi - Perustuu arviointijakson aikaiseen tulokseen eli menneisyyteen - Ei kiinnitä huomiota siihen, miten tulokset tehdään - Myyjää ei ohjeisteta toimimaan: myyjä ei saa tietoa siitä, miten toimia toisin.

2.1.3 Myyjän laadulliset suoritusarviointikriteerit

Myyjän toimintaan keskittyvässä suoritusarvioinnissa määritetään tarkat työnkuvaa koskevat laadulliset suoritusarviointikriteerit, joita käyttämällä toimintaa arvioidaan. Nämä arviointikriteerit heijastavat myyjän työtehtävien tärkeitä osa-alueita ja muuttuvat toimintaympäristön mukana (Jackson ym. 2010). Arviointikriteerien määrittäminen perustuu myyjän työnkuvan arviointiin, minkä jälkeen tätä työnkuvaa ja sen tavoitteita verrataan myyjän toimintaan käytännössä (Boella & Goss-Turner 2005; Chang & Kleiner 2002).

Arvioinnin on perinteisesti suorittanut joko myyntijohto tai myyjä itse. Jaramillon ym. (2005, 315) mukaan avainasia subjektiivisessa arvioinnissa on juuri se, kuka arvioinnin tekee.

Laadullisten suoritusarviointikriteerien sisältöä ei ole määritetty tarkemmin. Suoritusarviointia koskevassa tutkimuksessa on lähinnä tarkasteltu, missä määrin ja mitä laadullisia arviointikriteerejä organisaatiossa käytetään arvioitaessa myyjän suoritusta subjektiivisesti. Tällöin ei ole syntynyt selkeää käsitystä siitä, mitä esimerkiksi myyjän viestintä- ja vuorovaikutustaidot tai asenne tarkoittavat. Jackson ym. (1995) toteavatkin, että myyjän suoritusarviointikriteerien käytöstä tiedetään yllättävän vähän. Pettijohn ym. puolestaan (2001) painottavat, ettei yhteisymmärrystä ole saavutettu siitä, millaisten arviointikriteerien käytöstä on eniten hyötyä organisaatiolle. Suurin osa laadullisten arviointikriteerien käyttöä koskevista tutkimuksista on myös toteutettu B2B-myyntin ja teollisuuden kontekstissa, ja kriteereitä on lähestytty myyntijohdon ja myyjän näkökulmista.

Ainoastaan muutamat tutkijat ovat huomioineet ostajan käsityksen myyjän toiminnasta (Hayes & Hartley 1989; Lambert ym. 1997; Peterson & Lucas 2001; Williams & Seminerio 1985). Näissä tutkimuksissa ei ole kuitenkaan käytetty suoritusarviointitutkimuksen käsitteitä ja kysytty, millaisten laadullisten arviointikriteerien avulla myyjän toimintaa tulisi arvioida. Tutkimuksissa on sen sijaan kysytty ostajalta, millaisesta myyjän toiminnasta ostaja pitää, tai millaista toimintaa ostaja haluaa. Ostajaa ei ole näin ollen käsitetty tärkeäksi informaation lähteeksi. Taulukossa 2 on tehty yhteenveto myyjän toiminnan arvioinnissa käytetyistä laadullisista suoritusarviointikriteereistä myyntijohdon, myyjän ja ostajan näkökulmista. Koska monissa tutkimuksissa on tarkasteltu myyntijohdon ja myyjän näkökulmia yhdessä, en ole erottanut seuraavassa taulukossa näitä toisistaan.

Taulukko 2 Myyjän laadulliset suoritusarviointikriteerit

	Behrman & Perreault (1982)	Bush ym. (1990)	Jobber ym. (1993)	Jackson ym. (1995)	Taylor ym. (1999)	Poon Teng Fatt (2000)	Pettijohnn. ym. (2001)	Zalocco ym. (2009)	Jackson ym. (2010)	Piercy ym. (2012)	Williams & Seminertio (1985)	Hayes & Hartley (1989)	Pascoe (1995)	Lambert ym. (1997)	Peterson & Lucas (2001)
Arviointi-kriteeri	Myyntijohdon ja myyjän näkökulma										Ostajan näkökulma				
Tuotetieto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Viestintä- ja vuoro-vaikutus-taidot				X	X	X	X	X	X						
Aloitekyky, aggres-siivisuus			X	X	X	X	X								
Asenne			X	X	X		X		X						
Myynti-esittely- ja kuuntelu-taidot	X							X	X	X					
Tiimityö-taidot	X	X						X	X						
Luotetta-vuus												X	X	X	X
Kiinnostus auttaa ja reagoida											X	X		X	X
Myynti-taidot				X	X			X							
Innokkuus				X					X			X			
Käytöstavat			X	X	X										
Asiakas-palvelu-taidot *	X	X												X	

* Asiakaspalvelutaidot sisältävät valitusten ja ongelmien käsittelyn ja ratkaisun

Kuten taulukosta 2 näkee, myyntijohdon ja myyjän käyttämiin suoritusarvointikriteereihin on yleensä sisällynyt myyjän tuotetieto (tieto yrityksen ja kilpailijoiden tuotteista sekä näiden sovelluksista), viestintä- ja vuorovaikutustaidot, aloitekyky ja aggressiivisuus, asenne, myyntitaidot (taito toimia myyntiprosessin vaiheissa), tiimityötaidot ja käytöstavat (Jackson ym. 1995; Jackson ym. 2010; Jobber, Hooley & Shipley 1993; Pettijohn ym. 2001; Taylor ym. 1999; Zallocco, Bolman Pullins & Mallin 2009). Tämän lisäksi Jackson ym. (1995, 2010) painottavat myyjän innokkuuden arviointia. Palvelujen myyntityössä Poon Teng Fattin (2000) mukaan myyntijohtajat korostavat erityisesti viestintätaitojen, aloitekyvyn ja tuotetiedon merkitystä. Jacksonin ym. (2010) ja Zallocon ym. (2009) mukaan myyjän arviointi kohdistuu aikaisempaa enemmän tiimityö- ja kuuntelutaitoihin.

Tuotetieto ja asenne ovat sisällyneet myyntijohdon ja myyjän käyttämiin suosituimpiin suoritusarvointikriteereihin. Jobberin ym. (1993) mukaan tuotetieto on suosituin myyntijohdon käyttämä laadullinen arvointikriteeri arvioitaessa myyjän suoritusta pienissä organisaatioissa. Jobberin ym. (1993) mukaan myyjän aloitekyky ja asenne sekä käytöstavat ovat seuraavaksi suosituimpia arvointikriteerejä. Pettijohnin ym. (2001) mukaan asenne on puolestaan suosituin arvointikriteeri myyjän suoritusta arvioitaessa. Tätä seurasivat myyjän aloitekyky ja aggressiivisuus. Näiden lisäksi myyjää arvioitiin hänen tuotetietoutensa sekä viestintätaitojensa perusteella. Myös Jackson ym. (2010) ovat havainneet asenteen olevan suosituin suoritusarvointikriteeri. Tämän jälkeen suosituimpia arvointikriteerejä olivat viestintätaidot ja tuotetieto. Jacksonin ym. (2010) mukaan erityisesti aloitekyvyn ja aggressiivisuuden sekä käytöstapojen merkitys myyjän suoritusarvointikriteereinä vähentyi vuosien 1995–2007 välillä.

Tutkimuksessa on myös pyritty kehittämään myyjän toimintaan perustuvia mitta-asteikkoja suorituksen toiminnallisen ulottuvuuden arvioimiseksi. Behrman ja Perreault (1982) kehittivät teollisuusyritysten myyjille suunnatun toiminnan itsearviointiin tarkoitetun asteikon, johon sisältyi seuraavat arvointikriteerit: myyjän tuotetieto ja myyntiesittelytaidot (ostajan kuuntelu ja ongelmien ymmärtäminen, visuaalisten apuvälineiden käyttö esittelyssä), hyväntahtoisuuden luominen (ostajan ongelmien ja valitusten ratkaisu, asiantuntevan yrityskuvan luominen) ja toisten myyjien kanssa työskentely. Bush ym. (1990) päätyivät kehittämässään tavaratalon kuluttajamyymien toimintaa arvioivassa asteikossa esimerkiksi seuraavien arvointikriteerien käyttöön: asiakaspalvelutaidot (lisämyynnin ehdottaminen, kohtelias palvelu, valitusten käsittely), toisten myyjien neuvonta ja tuotetieto. Piercy ym. (2012) mittasivat business-to-business -myynnissä eri aloilla toimivien myyjien toimintaa keskittymällä tuotetiedon ja tuotesovellusten, kuuntelutaitojen sekä selkeän myyntiesittelyn arviointiin.

Muutamassa tutkimuksessa (Hayes & Hartley 1989; Lambert ym. 1997; Pascoe 1995; Peterson & Lucas 2001; Williams & Seminerio 1985) on pyritty hahmottamaan ostajan vaatimuksia myyjän toimintaa kohtaan teollisuuden B2B-myyntityössä. Hayesin ja Hartleyn (1989) mukaan ostaja vaatii myyjältä yksityiskohtaista tuotetietoa sekä tietoa tuotesovelluksista ja organisaation toiminnasta. Tämän lisäksi myyjän tulee olla luotettava, reagointialtis, kiinnostunut auttamaan ostajaa ja kykenevä vastaamaan ostajan kysymyksiin. Lambertin ym. (1997) mukaan terveydenhuoltoalan B2B-myyntityössä toimivan myyjän tulee ostajan mukaan olla luotettava, myyjällä tulee olla teknistä- ja tuotetietoa sekä halua ratkaista ostajan ongelmat ja reagoida näihin nopeasti. Pascoen (1995) mukaan ostaja haluaa myyjän tuntevan oman yrityksensä ja kilpailijan tuotteet sekä ostajan tarpeet. Tämän lisäksi myyjän tulee olla luotettava. Petersonin ja Lucasin (2001) mukaan teollisuusyritysten B2B-ostajan pitävät tärkeänä vakuutusmyyjän asiantuntemusta eli teknistä-, tuote- ja alakohtaista tietoa, minkä lisäksi rehellisen ja luotettavan myyjän on autettava ostajaa saavuttamaan tavoitteensa sekä tarjottava ostajalle apua ja konsultaatiota. Williams ja Seminerio (1985) ovat puolestaan tulleet siihen tulokseen, että ostaja haluaa myyjältä tuotetietoa ja myyjän olevan kiinnostunut auttamaan ostajaa.

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että myyjän tuotetieto on ollut ehdottomasti tärkein laadullinen suoritusarviointikriteeri. Kaikki osapuolet ovat käsittäneet tuotetiedon arvioimisen tärkeäksi. Tämän lisäksi myyntijohto ja myyjät ovat painottaneet viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, aloitekykyä ja aggressiivisuutta, asennetta, myynti- sekä myyntiesittelytaitoja, tiimityötaitoja ja käytöstapoja. Tällöin huomio on kiinnittynyt siihen, toimiiko myyjä tehokkaasti saadakseen aikaan kaupan. Myyntijohdon ja myyjän käyttämät laadulliset suoritusarviointikriteerit painottavat näin ollen kaupan teon onnistumista myyjän näkökulmasta.

Ostaja on puolestaan korostanut tuotetiedon lisäksi myyjän luotettavuutta sekä kiinnostusta auttaa ostajaa. Ostaja on huolissaan siitä, onko myyjä kiinnostunut ja valmis reagoimaan auttaakseen ostajaa, sekä voiko ostaja luottaa myyjään. Ostaja kiinnittää siten huomionsa siihen, saako hän myyjältä tarvittavaa apua ostopäätöksensä teossa. Tämän perusteella myyntijohdon, myyjän ja ostajan voidaan sanoa lähestyvän myyjän suoritusarviointia eri lähtökohdista. Näkökulmien välillä on selkeä ero. Myyntijohto ja myyjä ovat painottaneet myyjän tehokasta toimintaa, jotta hänen myyntituloksensa kasvaisi. Ostaja on ollut puolestaan kiinnostunut siitä, saako hän myyjältä apua ostopäätöksensä tekemisessä.

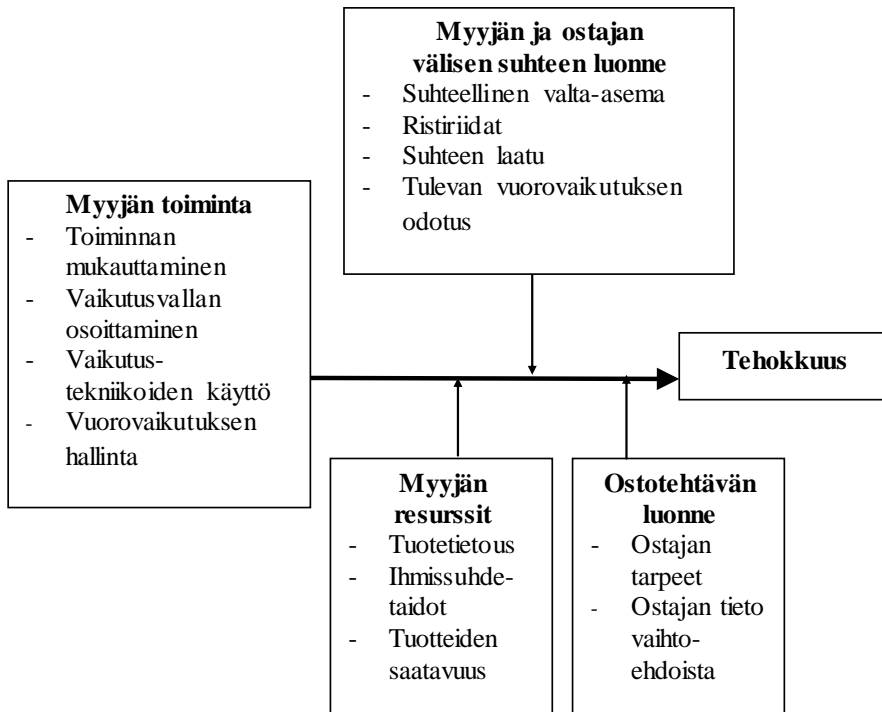
Weitz ja Bradford (1999) painottavat suoritusarviointikriteerien sopivuutta organisaation myyntityön tavoitteisiin. Mikäli organisaatiossa painotetaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomista, myyjää on arvioitava sekä

tämänhetkisten että tulevaisuuden asiakassuhteiden näkökulmasta (Weitz & Bradford 1999, 250). Jos organisaatiossa painotetaan ostajan auttamista ostopäätöksen teossa, olisi tällöin arvioitava myyjän kykyä ratkaista ostajan ongelmat eli kuuntelutaitoa, taitoa esittää ostajalle kysymyksiä, tunnistaa ongelmat ja arvioida tarpeet (Pelham 2002). Tarkasteltaessa myyntijohdon ja myyjän käyttämiä suoritusarvointikriteerejä voidaan kuitenkin olettaa, etteivät nämä edellä mainitut henkilökohtaisen myyntityön painotukset näy käytetyissä arvointikriteereissä. Myyntijohdon ja myyjän käyttämät suoritusarvointikriteerit eivät alleviivaa asiakassuhteita, eivätkä ne painota ostajan tarpeiden määrittämistä tai ratkaisua.

2.1.4 Myyjän suoritus myyntikohtaamisessa

Weitz (1981) kehitti kontingenssimallin oppaaksi tutkijoille, kenen tavoitteena on tutkia myyjän tehokasta toimintaa myyntikohtaamisessa. Tämän vuoksi Weitz (1981) käyttää myyjän suorituksesta käsitettä tehokkuus. Mallissaan Weitz (1981) määrittää ne tekijät, jotka liittyvät myyjän tehokkaaseen toimintaan hänen pyrkiessään vaikuttamaan ostajaan myyntikohtaamisessa. Weitz (1981) käsittää henkilökohtaisen myyntityön siis prosessiksi, jossa myyjä pyrkii vaikuttamaan ostajaan, jotta tämä ostaisi myyjän tarjoaman tuotteen.

Mallin perusidea on se, että myyjän tehokkuutta myyntikohtaamisessa voidaan ymmärtää parhaiten tutkimalla myyjän toimintaa, myyjän resursseja, ostajan ostotehtävän luonnetta sekä ostajan ja myyjän suhteelle luonteenomaisia piirteitä (Weitz 1981, 85). Malli painottaa sitä, että henkilökohtainen myyntityö pohjautuu kahden eritasoisen kontingenssin vuorovaikutukseen. Ensimmäisen tason kontingenssit keskittyvät myyjään eli hänen toimintaansa sekä resursseihinsa, ja toisen tason kontingenssit kohdistuvat myyntikohtaamisen (ostajan ostotehtävä, ostajan ja myyjän välinen suhde) luonteeseen ja sen vaikutukseen. Mallin mukaan myyjän paras toimintatapa on siten riippuvainen myyntikohtaamisen luonteesta. Seuraava kuvio 4 esittää myyjän suoritusta myyntikohtaamisessa Weitzin (1981) näkökulmasta.



Kuvio 4 Myyjän suoritus myyntikohtaamisessa (Weitz 1981)

Weitzin (1981) mallissa myyjän toiminta jaetaan neljään ulottuvuuteen eli 1) toiminnan mukauttamiseen, 2) vaikutusvallan osoittamiseen, 3) vaikutus-tekniikoiden käyttöön ja 4) vuorovaikutuksen hallintaan. Myyjän toimintaa myyntikohtaamisessa voidaan määrittää sen mukaan, missä määrin myyjä mukauttaa toimintaansa. Pyrkiessään osoittamaan vaikutusvaltansa myyjän on puolestaan saatava ostaja vakuuttumaan uskottavuudestaan ja asiantuntijuudesta kohtaamisen alussa. Myyjän toimintaa voidaan määrittää myös hänen käyttämiensä vaikutustekniikoiden perusteella. Weitz (1981) jakaa tekniikat avoimiin/suoriin ja suljettuihin/epäsuoriin sekä tuotteisiin ja tunteisiin kohdistuviin tekniikoihin. Mikäli myyjä omaksuu avoimet/suorat vaikutustekniikat, hän ei peitä tarkoitustaan, vaan kertoo tämän ostajalle suoraan. Käyttäessään suljettuja/epäsuoria vaikutustekniikoita myyjä pyrkii manipuloidaan ostajaa, eikä kerro ostajalle toimintansa tarkoitusta. Hyödyntäessään tuotteisiin kohdistuvia tekniikoita myyjä kertoo ostajalle tuotteista. Tunteisiin kohdistuvissa tekniikoissa myyjän toiminta taas perustuu ostajan psykologisiin tarpeisiin vetoamiseen. Vuorovaikutuksen hallinnalla tarkoitetaan puolestaan hallinnan määrää, eli onko myyjän toiminta alistuvaa vai dominoivaa, sekä missä määrin myyjä painostaa ostajaa.

Myyjän resurssit voivat joko lisätä tai rajoittaa myyjän tehokasta toimintaa myyntikohtaamisessa. Weitz (1981) tarkoittaa myyjän resursseilla hänen taitojaan kuten kykyä ratkaista ostajan tarpeet tai taitoa toimia vuorovaikutuksessa ostajan kanssa, myyjän tuotetiedon tasoa ja tarjonnassa olevien tuotteiden määrää.

Ostajan ja myyjän välistä suhdetta luonnehditaan mallissa neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat 1) myyjän suhteellinen valta-asema, 2) ristiriita, 3) suhteen laatu ja 4) tulevaisuuden vuorovaikutuksen odotus. Myyjän suhteellinen valta-asema tarkoittaa ostajan riippuvuutta myyjästä. Tällöin ostaja käsittää saavuttavansa ostopäätöksensä myyjän avulla, koska myyjällä on tämän kannalta esimerkiksi tärkeää tuotetietoa. Ristiriita sisältää myyntikohtaamisessa tapahtuvan neuvottelun, myyjän kohtaaman kilpailun ja tason, jolla tuotetarjonta voi täyttää ostajan tarpeet. Myyjä voi ottaa huomioon toiminnassaan myös toimintansa vaikutuksen tulevaisuudessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

2.2 Myyntiprosessitutkimus

Myyntiprosessitutkimus on yksilötason tutkimusta, jonka tavoitteena on kehittää ostajan ja myyjän välistä myyntikohtaamista (Williams & Plouffe 2007). Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyntikohtaamisen on käsitelty etenevän ajallisesti toisiaan seuraavien vaiheiden kautta, minkä vuoksi keskityn tässä luvussa myyntiprosessin etenemistä, sen vaiheita ja näiden sisältöjä käsitteleviin tutkimuksiin. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyjän toimintaa myyntikohtaamisessa ja sen vaiheissa on pyritty myös tyypittelemään tunnistamalla erilaisia myyjän toimintaa kokonaisuudessaan kuvaavia toimintatapoja eli myyntityylejä. Tämän vuoksi esittelen tässä luvussa ensin myyjän myyntityylejä ja näiden eroavuuksia.

2.2.1 Myyjän myyntityylit myyntikohtaamisessa

Jokaisella myyjällä on oma tyypillinen ja melko pysyvä toimintatapansa eli myyntityylinsä myyntikohtaamisessa. Buzzotta, Lifton ja Sherberg (1972) näkevät myyjän toiminnan seuraavan tiettyä kaavaa, mistä johtuen toimintaa voidaan ennustaa kohtuullisen tarkasti. Kohtaamisen oletetaan siten sisältävän opittuja ja suhteellisen muuttumattomia käyttäytymismalleja (Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman 1985). Myyntityylit sisältävät Blaken ja Moutonin (1972, 19) mukaan tiettyjä myyntityöhön kohdistuvia asenteita ja työskentelytapoja. Tyylit eroavat toisistaan erityisesti myyjän toimintojen,

roolikäsityksen, viestinnän suunnan ja tarvittavien taitojen suhteen (Weitz & Bradford 1999; Wotruba 1991). Myyntityyliin vaikuttavat myös ostajan, myytävien tuotteiden ja kilpailuympäristön piirteet (Guenzi 2003, 716).

Organisaation menestys edellyttää myyjän toiminnan kehittymistä. Wotruban (1991) mukaan ne organisaatiot, joissa henkilökohtainen myyntityö nähdään tärkeäksi menestystekijäksi, mukauttavat toimintatapansa vastaamaan kilpailu- ja markkinaympäristönsä mahdollisuuksia. Organisaatioiden sopeutuessa uusiin olosuhteisiin myyntityön tavoitteet laajenevat ja työn luonne muuttuu monimutkaisemmaksi. Henkilökohtaisen myyntityön voidaan siten sanoa kehittyneen neljän ajatteluvaiheen eli tuotantosuuntaisen, myyntisuuntaisen ja asiakassuuntaisen vaiheen kautta suhdemyyntiin (Wotruba 1991). Guenzi (2003) näki tuotantosuuntaisen myyntityön ja suhdemyynnin myyjän toiminnan ääripäinä, joiden välistä löytyy erilaisia lähestymistapoja. Kokosin taulukkoon 3 edellä mainittujen myyntityylien keskeiset piirteet. Keskityn taulukossa myyjän tavoitteiden, toiminnan ja roolien eroihin eri myyntityyleissä.

Taulukko 3 Myyntityylien keskeiset piirteet

	Tavoite	Toiminta	Rooli
Transaktio-myyjä	Yksittäisen kaupan tekeminen	Tuote-esittely anonyymille ostajalle Rituaalinomainen viestintä painottuen tuotetietoihin ja hintaan	Tilausten vastaanottaja Kontaktihenkilö
Myynti-suuntainen myyjä	Mahdollisimman monen tai suuren kaupan tekeminen	Tarpeen luonti ja herättely, painostus	Suostuttelija
Asiakas-suuntainen myyjä	Ostajan auttaminen tarpeet tyydyttävän ostopäätöksen teossa	Tarpeen määrittäminen ja ratkaisu	Ongelmanratkaisija
Konsultatiivinen myyjä	Ostajan auttaminen tietoisien ostopäätösten teossa antamalla asiantuntevaa ja laaja-alaista neuvontaa	Tarpeen ratkaisu ja ostajalle tärkeän tiedon jakaminen	Neuvonantaja, kouluttaja
Suhdemyyjä	Vahvojen ja pitkä-aikaisten suhteiden luominen ja säilyttäminen	Sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistoiminta Sosiaalisen sidoksen muodostaminen Sitoutuminen	Kumppani, arvonluoja

Perinteisessä transaktiomyyynnissä myyjän tavoitteena on saada aikaan yksittäinen kauppa. Day (2000, 24) kuvaa transaktiomyyntiä kahden osapuolen anonyymiksi kohtaamiseksi. Myyntityötä luonnehtii rajallinen ja rituaalinomainen vuorovaikutus sekä osapuolten identiteetin huomioimatta jättäminen (Dwyer, Schurr & Oh 1987, 12). Myyjän myyntiin ja ostajiin kohdistama huomio on vähäistä. Weitz ja Bradford (1999) sekä Wotruba (1991) näkevät henkilökohtaisen myyntityön olevan tällöin tuotekeskeistä

tilausten vastaanottamista, tuotteiden tarjoamista ja toimittamista myyjän toimiessa ostajan kontaktihenkilönä. Myyjän tehtävänä on ainoastaan esitellä ostajalle tarjouksia ja informoida tuotteiden saatavuudesta. Rackhamin ja DeVincentiksen (1999) sekä Wotruban (1991) mukaan myyjä ajattelee ostajan tietävän omat tarpeensa ja tuntevan tarjolla olevat tuotteet tullessaan tapaamaan myyjää. Transaktiomyyjä olettaa myös tuotteen edullisen hinnan houkuttelevan ostajaa ja olevan ostajan tärkein ostopäätöskriteeri (Geiger & Finch 2011; Rackham & DeVincentis 1999). Myynnin aikajänne on lyhytkestoinen, eli myyjä ei rakenna ostajan kanssa pidempää asiakassuhdetta, vaan pyrkii tyydyttämään ostajan olemassa olevat tarpeet tekemällä yksittäisen kaupan (Weitz & Bradford 1999, 243).

Myyntisuuntaisessa myyntityössä myyjän toiminta tähtää kaupan aikaansaamiseen ja mahdollisimman monen tuotteen myymiseen jokaiselle ostajalle (Jaramillo, Ladik, Marshall & Mulki 2007; Weitz & Bradford 1999). Blaken ja Moutonin (1972, 58) mukaan myyntisuuntaisen myyjän tiedot ostajasta ovat varsin pintapuoliset, koska myyjä ei ole kiinnostunut ostajasta. Myyntisuuntainen myyjä ei keskity ostajan tarpeiden määrittämiseen, sillä myyjän mielestä tilannetta ei ole tarpeellista ymmärtää ostajan kannalta. Myyntisuuntainen myyjä keskittyy päinvastoin ostajan tarpeiden luomiseen ja herättämiseen stimuloimalla kysyntää.

Myyntisuuntainen myyjä olettaa ostajan ostavan, mikäli myyjä käyttää aggressiivisia myyntitekniikoita. Myyntisuuntaisella myyjällä on arsenaali erilaisia argumentteja, ovelia konsteja ja painostuskeinoja, joiden avulla hän suostuttelee ostajaa (Jolson 1997; Weitz & Bradford 1999). Blake ja Mouton (1972, 15–16) kuvaavat myyntisuuntaista myyntityötä seuraavasti:

Ostajat nähdään olentoina, joista on eräänlaisella mehunpuristusmenetelmällä saatava irti kaikki mahdollinen. Ostajista puristetaan mehut irti mahdollisimman hyvin kuin appelsiineista konsanaan. Jätteet heitetään menemään.

Markkinasuuntaisuudella tarkoitetaan ostajan nykyisten ja tulevien tarpeiden tutkimista ja niihin vastaamista (Jaworski & Kohli 1991, 6). Saxe ja Weitz (1982, 343) käsittävät asiakassuuntaisen myyntityön markkinasuuntaisuuden soveltamiseksi yksilötasolla ostajan ja myyjän välisessä myyntikohtauksessa. Asiakassuuntainen myyntityö on ostajan auttamista ostopäätöksen teossa paljastamalla ostajan tarpeet, auttamalla ostajaa tunnistamaan ja arvioimaan vaihtoehtoja sekä valitsemaan ratkaisu (Jaramillo ym. 2007; Saxe & Weitz 1982). Asiakassuuntaisessa myyntityössä kiinnitetään huomio ostajan tarpeisiin, jolloin myyntityö perustuu näiden todelliseen määrittämiseen (Jobber & Lancaster 2009; Wotruba 1991). Wotruba (1991, 5) käyttääkin

asiakassuuntaisesta myyjästä käsitettä ongelmanratkaisija, jolloin myyjän tehtävänä on yhdistää olemassa olevat tuotteet ostajan ongelmiin.

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyntisuuntainen ja asiakassuuntainen myyjä on asetettu useasti vastakkain, jolloin myyntisuuntainen myyntityö on käsitetty huonoksi ja asiakassuuntainen myyntityö hyväksi toiminnaksi. Saxe ja Weitz (1982) kehittivät asiakassuuntaisuuden tutkimiseksi mittarin (engl. sales orientation/customer orientation, SOCO-mittari), joka perustuu myyjän tulkintaan omasta toiminnastaan myyntikohtauksessa. Saxe ja Weitz (1982, 344) määrittävät asiakassuuntaista myyntityötä mittarissaan perustuen siihen, missä määrin myyjä haluaa auttaa ostajaa tekemään tyydyttäviä ostopäätöksiä ja arvioimaan tarpeitaan, kuvaako myyjä tuotteet tarkasti ostajalle, ja välttääkö myyjä ostajan painostamista. Tällä mittarilla on ollut viime vuosikymmeninä vahva asema tutkittaessa myyjän toiminnan asiakassuuntaisuutta (Jaramillo ym. 2007; Wachner, Plouffe & Gregoire 2009).

Konsultatiivinen myyntityö, jota myös pidetään markkinasuuntaisuuden seurauksena, juontaa juurensa käytännön myyntikoulutuksesta. Vaikka konsultatiivisesta myyntityöstä puhutaan paljon, henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa ei ole osoitettu tätä kohtaan suurta kiinnostusta. Konsultatiivisen myyntityön näkökulmasta on tehty vain harvoja tutkimuksia (Liu & Leach 2001; Pelham 2002, 2006; Verhallen, Greve & Frambach 1997).

Lähtökohtana konsultatiivisessa myyntityössä ei ole tuote vaan ostaja. Chevalier (1993) toteaa konsultatiivisen myyntityön sopivan parhaiten monimutkaisten tuotteiden myyntiin. Tällöin myyjältä vaaditaan ostajan tarpeiden ja tuotteen piirteiden yhteensovittamista. Rackham ja DeVincintis (1999, 73) näkevät konsultatiivisen myyntityön perusoletukseksi sen, ettei ostaja ostoprosessinsa alkuvaiheessa tiedä tarpeeksi tuotteista tai tarpeistaan, jotta voisi tehdä ostopäätöksensä. Liu ja Leach (2001, 147) käsittävät konsultatiivisen myyntityön ostajan auttamiseksi järkevän ostopäätöksen tekemisessä, jolloin myyjä on ostajan silmissä luotettava ja arvostettu neuvonantaja, kouluttaja, ostajan tarpeiden asiantuntija sekä ongelmanratkaisija.

Grazianon ja Flanaganin (2005, 34) mukaan konsultatiivisessa myyntityössä ei keskitytä tuotteisiin vaan ostajan tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tällöin ostajalle ei kerrota, mitä hän tarvitsee, vaan hänen tarpeensa selvitetään kyselemällä. Tämän vuoksi tuotteita ei esitellä ennen kuin myyjä on selvittänyt ostajan tarpeet. Ratkaisu tarpeisiin löydetään ostajan ja myyjän välisellä tehokkaalla viestinnällä (Liu & Leach 2001, 147). Myyjä kyselee ja kuuntelee ostajaa, diagnosoi ja ratkaisee tämän ongelman (Chevalier 1993; Pelham 2006). Myyjän esittämät kysymykset ja ostajan kommentit ovat konsultatiivisen myyntityön keskipisteessä. Konsultatiivinen myyntityö

nähdään myös ratkaisumyyntinä (Moncrief & Marshall 2005), jolloin myyjä toimii ostajan konsulttina määrittäen hänen tarpeisiinsa sopivat ratkaisut.

Asiakassuuntaiseen ja konsultatiiviseen myyntityöhön liitetään myös arvon luominen ja tuottaminen ostajalle (Moncrief & Marshall 2005; Singh & Koshy 2012). Singh ja Koshy (2012) katsovat, että myyjä luo ja tuottaa arvoa ymmärtämällä ostajan ilmaisemattomat tarpeet, täyttämällä nämä sopivilla tuotteilla sekä tarjoamalla lisäarvoa tuottavia palveluja ennen ja jälkeen oston sekä tämän aikana. Rackhamin ja DeVincentiksen (1999) mukaan myyjä luo ostajalle arvoa näkemällä vaivaa ostajan auttamiseksi ja neuvomalla ostajaa. Tällöin arvo ei ole yhteydessä ainoastaan tuotteeseen vaan tämän lisäksi tarjottuihin ylimääraisiin hyötyihin (Rackham & DeVincentis 1999, 25). Töytärin, Brashearin, Parvisen, Ollilan ja Rosendahlin (2011) mukaan myyjän tulee tuntea ostaja tarkasti, toimia konsultatiivisesti, arvioida arvoa yhdessä ostajan kanssa ja asettaa yhteisiä tavoitteita.

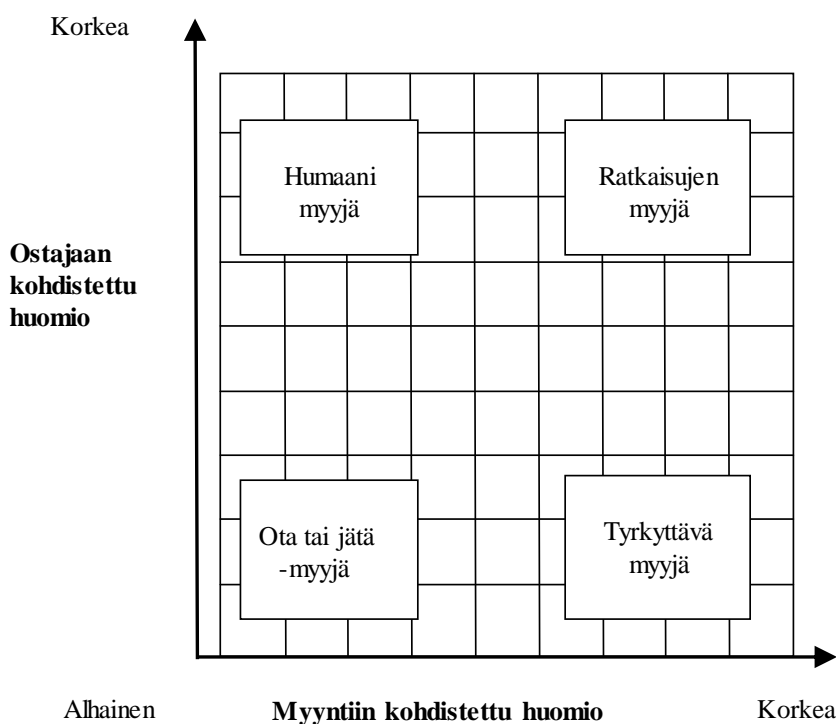
Suhdemyynti on vahvojen, pitkäaikaisten ja molempia osapuolia tyydyttävien suhteiden luomista ja säilyttämistä (Boles, Brashear, Bellenger & Barksdale 2000; Crosby, Evans & Cowles 1990). Weitz ja Bradford (1999) käsittävät suhdemyyjän ostajan kumppaniksi ja arvon luoja. Suhdemyyjän tavoitteena on rakentaa pitkäkestoinen asiakassuhde, jolloin myyjällä on päärooli suhteen muodostamisessa (Dwyer ym. 1987; Weitz & Bradford 1999). Koska asiakassuhteen oletetaan vahvistuvan, myyjä ymmärtää myös tämän hetkisen toimintansa vaikutukset tulevaisuuteen (Schultz & Good 2000). Suhdemyynti nähdään siten pitkäaikaisen asiakassuhteen luomisena eikä yksittäisen, käsillä olevan kaupan tekemisenä.

Sosiaalinen vuorovaikutus on suhdemyynnin keskeinen piirre. Dayn (2000) mukaan suhdemyyntiä luonnehtii yhteistoiminta, läheinen ja laaja tiedonvaihto, yhteinen ongelmanratkaisu, sosiaalinen sidos sekä molemminpuolinen sitoutuminen. Ostajan tarpeet nähdään heterogeenisinä, ja ostajan ainutlaatuiset ongelmat vaativat räätälöityjä ratkaisuja (Guenzi 2003, 709). Wotruban (1991, 4) mukaan suhdemyynti on ongelmanratkaisua ja yhteistyötä, jolloin tuote räätälöidään ostajan yksilöllisiin tarpeisiin. Suhdemyynnissä ostaja myös osallistuu toimintaan aktiivisesti.

Crosby ym. (1990) kehittivät suhteen laatua käsittelevän mallin tunnistamalla kestävän suhteen ominaisuudet palvelujen myyntityössä. Heidän mukaansa vuorovaikutuksen intensiteetti, vastavuoroinen tiedon paljastaminen ja yhteistoiminnallisuus ovat suhdemyyjän toiminnalle ominaisia piirteitä. Crosby ym. (1990) mukaan vuorovaikutuksen intensiteetti tarkoittaa myyjän halua pysyä yhteydessä ostajaan ja ottaa yhteyttä häneen uusien tuotteiden tullessa markkinoille. Vastavuoroinen tiedon jakaminen merkitsee sitä, että ostaja kertoo myyjälle itsestään, toiveistaan, henkilökohtaisesta elämäntilanteestaan ja omista kokemuksistaan. Samalla ostaja ilmaisee pitävänsä myyjästä

ja kunnioittavansa häntä. Yhteistoiminnalliset aikeet taas koskevat myyjän halua auttaa ostajaa ja ilmaista ostajalle mielenkiintonsa pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen sekä myyjän käyttämää aikaa tarjousten tekemiseksi (Crosby ym. 1990, 79).

Näiden edellä mainittujen myyntityylien lisäksi myyjän toimintaa on tarkasteltu myyntiruudukoiden avulla (Blake & Mouton 1972; Buzzotta ym. 1972), joissa kuvataan myyjän vuorovaikutustyyliä myyntikohtaamisessa. Kuviossa 5 esitetään Blaken ja Moutonin (1972) myyntiruudukko, joka sisältää kaksi akselia eli myyjän 1) myyntiin kohdistaman huomion ja 2) ostajaan kohdistaman huomion. Tämän lisäksi ruudukko osoittaa huomion määrän.



Kuvio 5 Myyntiruudukko (Blake & Mouton 1972)

Yksi ruudukon sisältämistä myyntityyleistä on ota tai jätä -myyjä. Hän ei kohdistu huomiota myyntiin tai ostajaan, vaan käyttäytyy passiivisesti. Myyjä ei pyri vaikuttamaan ostajaan luodakseen asiakassuhteita tai saadakseen hyväksyntää tuotteilleen. Myyjä toimii tilausten vastaanottajana, koska hän ei mielestään voi vaikuttaa ostajaan. Toinen myyntityyli Blaken ja Moutonin (1972) ruudukossa on tyrkyttävä myyjä. Tässä tyylissä myyjä ei kiinnitä

huomiota ostajaan. Myyjä panostaa myyntiin, ja pyrkii saamaan ostajan ostamaan käyttämällä painostavia ja manipuloivia myyntitekniikoita. Myyjä tyrkyttää tuotettaan ostajalle piittaamatta tämän ajatuksista. Näiden tyylien lisäksi ruudukossa on humaani myyjä, joka kohdistaa ostajaan runsaasti huomiota. Myyjä käyttää aikansa ollakseen ystävällinen ja kohtelias myyntituloksen kustannuksella. Tämän lisäksi Blaken ja Moutonin (1972) ruudukko sisältää ratkaisujen myyjän, joka nähdään ostajan ongelmanratkaisijana. Ratkaisujen myyjä tuntee tuotteen perusteellisesti ja yhdistää asiantuntemuksensa ostajan myyntikeskustelussa ilmentämiin vaatimuksiin. Myyjä tarkastelee tällöin ostajan tarpeita ja pyrkii etsimään tyydyttävän ratkaisun.

Buzzotta ym. (1972) kuvaavat myyjän toimintaa kahden akselin kautta. Toinen akseli kuvaa valtaa ja alistumista sekä toinen vihamielisyyttä ja lämpöä. Buzzotta ym. (1972) hahmottavat näiden akselien perusteella neljä myyjän toimintaa kuvaavaa myyjätyyppiä. Buzzottan ym. (1972) mukaan Q1-myyjä (valta-vihamielisyys) etsii omaa hyötyään ottamatta muita huomioon. Ostajat eivät ole hänen mukaansa halukkaita ostamaan, minkä vuoksi heitä on manipuloitava. Myyjän viestintä on yksisuuntaista, eli hän ei kuuntele ostajaa, vaan puhuu mielellään itse. Myyjä ajattelee myös tietävänsä, mitä ostaja haluaa, eikä hänen tarvitse tietää ostajasta enempää.

Buzzottan ym. (1972) kuvaamasta Q2-myyjästä (alistuva-vihamielinen) löytyy samoja piirteitä kuin Q1-myyjästä, mutta hänellä ei ole samaa itseluottamusta kuin Q1-myyjällä. Q2-myyjän mukaan ostajia pitää välttää, koska he ovat uhkaavia. Läheinen vuorovaikutus on tällöin riskialtista, ja myyjä pitää ostajaan etäisyyttä. Ostaja ostaa vain halutessaan, eikä myyjä voi tehdä mitään kaupan saamiseksi. Q2-myyjän mukaan ostaja tietää tarpeensa ja ostaa ollessaan valmis. Vuorovaikutus Q2-myyjän ja ostajan välillä on mekaanista, eikä myyjä pyri vaikuttamaan ostajaan. Kuuntelu ja keskustelu ovat turhia, eikä tietoa kannata vaihtaa osapuolelta toiselle.

Buzzottan ym. (1972) Q3-myyjätyyppi (alistuva-lämmin) näkee ostajan yhteistyökykyisenä ja sosiaalisena olentona. Q3-myyjän mukaan ostaja ostaa myyjältä, josta pitää. Ostaja tekee myös uusintaostoja tullessaan myyjän ystäväksi. Myyjä viestii ostajan kanssa rennolla ja sosiaalisella tavalla välttäen asioita, jotka voivat luoda jännitystä osapuolten välille. Myyjä on ystävällinen myynnin kustannuksella, eli tärkeintä myyjälle on täyttää kiintymyksen tunteensa.

Buzzottan ym. (1972) Q4-myyjän (valta-lämpö) mukaan ostaja ostaa hänen ollessaan vakuuttunut siitä, että osto täyttää hänen tarpeensa. Q4-myyjän mielestä ostajat ja heidän tarpeensa ovat erilaisia, joten henkilökohtaisessa myyntityössä menestyminen riippuu näiden tarpeiden tunnistamisesta. Q4-myyjän vuorovaikutus on avointa ja vastaanottavaa. Hän pyrkii poimimaan

ostajan tarjoamia johtolankoja, kuuntelee ja keskustelee ostajan kanssa. Q4-myyjä etsii ymmärrystä kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kautta.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että myyjän myyntityylejä on kuvattu ja luokiteltu usein samojen näkökulmien kautta. Tällöin on kiinnitetty huomiota siihen, keskittääkö myyjä mielenkiintonsa myynnin aikaansaamiseen, ostajaan vai molempiin yhdessä. Myyntityylit ottavat kantaa myös ostajan tarpeiden merkitykseen myyntikohtaamisessa sekä siihen, millaisia myyjän tehtäviä ostajan tarpeisiin liittyy. Tällöin voidaan tarkastella myyjän oletusta siitä, tietääkö ostaja tarpeensa jo tullessaan tapaamaan myyjää, vai onko myyjän tehtävänä kartoittaa ja ratkaista ostajan tarpeet kyselemällä, kuuntelemalla ja sovittamalla ne yhteen tuotteiden kanssa. Vuorovaikutuksen suunta ja merkitys erottavat myös myyntityylit toisistaan. Tällöin huomio kiinnittyy siihen, pyrkiikö myyjä aktiivisesti avoimeen ja kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, vai onko vuorovaikutus yksisuuntaista anonyymien osapuolten välistä viestintää. Myyjän oletus ostajan tuotetiedosta ja sen etsinnästä on myös myyntityyliensä keskiössä. Tällöin tyyliä erottaa se, ajatteleeko myyjä ostajan tuntevan tuotteet tullessaan tapaamaan häntä, vai tuleeko ostaja hakemaan häneltä tuotteita koskevaa konsultaatiota.

2.2.2 Myyntikohtaamisen vaiheet

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimus on korostanut myyjän toiminnan etenevän vaiheittain, jotka yhdessä muodostavat ajallisesti etenevän myyntiprosessin. Myyntiprosessin nähdään siten koostuvan toisiaan seuraavista vaiheista, jotka myyjä käy läpi saadakseen tehtyä kaupan (Dubinsky 1980; Dwyer, Hill & Martin 2000). Myyntiprosessi on ehdollinen, eli jokaisen vaiheen menestys riippuu edellisten vaiheiden onnistumisesta (Szymanski 1988, 68). Myyntiprosessin jakaminen vaiheisiin auttaa myyjää myymään järjestelmällisemmin, tunnistamaan, analysoimaan ja luokittelemaan mahdollisuuksiaan. Szymanski (1988, 65) näkee myös ostajan myyntiprosessiin kohdistamien tarpeiden tyydyttämisen suurentavan myyjän mahdollisuuksia saada kauppa aikaiseksi.

Henkilökohtaisen myyntityön historian vanhin ja hyväksytyin myyntiprosessimalli on nimeltään myynnin seitsemän askelta. Tällä prosessimallilla on ollut hallitseva asema, eikä sitä ole liiemmin kyseenalaistettu. Myyntiprosessin etenemistä määritetään vieläkin samojen vaiheiden kautta, vaikka malli on Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan ollut olemassa suhteellisen muuttumattomana jo 1920-luvulta asti. Henkilökohtainen myyntityö on kehittynyt ja muuttunut näiden vuosikymmenten aikana, mutta tämä ei ole liiemmin vaikuttanut myyntiprosessimallin sisältöön. Malli on kehitetty B2B-

myynnin näkökulmasta, joten se ei täysin vastaa kuluttajamyyntiprosessia. Tätä ei ole painotettu riittävästi henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa.

Myynnin seitsemän askeleen mallissa myyntikohtaaminen määritetään myyjän toiminnan onnistumisen näkökulmasta. Tällöin kohtaaminen muodostuu neljästä vaiheesta eli kohtaamisesta, myyntiesittelystä, vastustuksen ja vastaväitteiden käsittelystä sekä kaupan päättämisestä (Dubinsky 1980; Dwyer ym. 2000). Tämän lisäksi mallissa on kaksi vaihetta ennen ostajan ja myyjän kohtaamista sekä yksi kohtaamisen jälkeinen vaihe. Myyntiprosessitutkimusta on tehty useasti mikrotasolla keskittyen tiettyyn myyntikohtaamisen vaiheeseen ja siihen sisältyvään toimintaan kuten ostajan kohtaamiseen (Evans, Kleine, Landry & Crosby 2000; Henthorne, LaTour & Williams 1992), myyntiesittelytaitoihin (Johlke 2006), vastaväitteiden käsittelyyn (Hunt & Bashaw 1999; Schurr, Stone & Beller 1985) tai kaupanpäättämistekniikoiden käyttöön (Hawes, Strong & Winick 1996).

Ostajan kohtaaminen tarkoittaa ensimmäisiä minuuotteja myyntikohtaamisesta, jolloin myyjä on ensi kertaa vuorovaikutuksessa ostajan kanssa (Dubinsky 1980; Moncrief & Marshall 2005). Myyjän tavoitteena on tehdä itsestään myönteinen ensivaikutelma, muodostaa suhde ostajaan ja kiinnittää ostajan huomio myytävään tuotteeseen (Dubinsky 1980). Vaikka tämä vaihe kestää vain muutamia minuuotteja, se on myynnin onnistumisen kannalta kriittinen. Evans ym. (2000) korostavat ensimmäisten minuuttien vaikuttavan koko kohtaamisen sisältöön ja tulokseen.

Myyntiesittelyä pidetään myyntikohtaamisen ytimenä. Myyjän tunnistettua ostajan tarpeet myyjä valitsee tuotteiden joukosta sen, joka ratkaisee parhaiten ostajan ongelman. Tämän jälkeen myyjä tarjoaa ostajalle tietoa, eli myyjä esittelee ostajalle valitsemansa tuotteen ja tämän ostosta koituvat hyödyt. Myyjä pyrkii herättämään ostajan halun tuotetta kohtaan saadakseen aikaan myönteisen reaktion (Dubinsky 1980). Buttlen (1993, 37) mukaan palvelujen myyntityössä myös palvelun aineellistaminen on tärkeää. Myyjän on opetettava ostajalle, millaista tuotetta ostajan pitäisi etsiä, miten tuotteita voidaan vertailla, sekä mitkä ovat tuotteen erityispiirteet ja hyödyt. Myyjän on myös autettava ostajaa arvioimaan tuotteen laatua kertomalla, millainen on tuotteen odotettu laatutaso (Buttle 1993, 37).

Jokaisessa myyntikohtaamisessa myyjä kohtaa vastaväitteitä, jotka ovat olennainen osa tapahtumaa. Vastaväitteiden käsittely määritetään ostajan kysymyksiksi, epäröinniksi, välinpitämättömyydeksi ja vastustukseksi tuotetta tai organisaatiota kohtaan (Moncrief & Marshall 2005; Schurr ym. 1985). Tässä vaiheessa myyjä yrittää voittaa ostajan haluttomuuden ostaa tuotteen tunnistamalla, analysoimalla sekä vastaamalla vastaväitteisiin ja korostamalla tuotteen hyötyjä ostajalle. Ostajan vastaväitteitä pidetään myös positiivisena merkinä hänen kiinnostuksestaan ja halustaan saada lisätietoa tuotteesta,

jolloin myyjä pystyy paljastamaan ostajan todelliset tarpeet (Moncrief & Marshall 2005).

Voitettuaan ostajan vastaväitteet, myyjä pyytää ostajalta ostopäätöstä ja aloittaa kaupan päättämiseen tähtäävän prosessin. Kaupan päättämisvaihe nähdään menestyksekkäänä myyntiesittelyn päättämisenä, joka huipentuu tuotteen ostoon (Moncrief & Marshall 2005). Kaupan päättämisvaiheessa myyjä pyytää ostajalta ostopäätöstä ja sitoutumista (Johlke 2006). Keillor, Parker ja Pettijohn (2000) kritisoivat myyntikohtaamisen painopisteen olevan liikaa kaupan päättämässä, jolloin ei ajatella tarpeeksi tapaa, jolla kauppa saadaan päätökseen. Ostajan tarpeiden kartoittamiseen ei käytetä riittävästi aikaa, jolloin ostoepäilyjen häivyttäminen ja kaupan päättäminen on liian monimutkaista. Kaupan päättämisvaihe nähdään usein myös myyntikohtaamisen tärkeimpänä vaiheena, jossa ostajaa painostetaan ja manipuloidaan.

Kehagias, Rigopoulou ja Vassilikopoulou (2011) kritisoivat myynnin seitsemän askeleen mallia kuluttajamyyntiin sopimattomaksi, koska se on alun perin laadittu B2B-myyntiin. He määrittivät mallin uudet, kuluttajamyyntiin soveltuvat vaiheet. Kehagiaksen ym. (2011) mukaan kuluttajamyynnin myyntikohtaamisessa on viisi vaihetta eli 1) lähestyminen, 2) lähestymisen jälkeinen vaihe, 3) esittely, 4) vastaväitteiden käsittely ja 5) kaupan päättäminen. Lähestymisvaiheessa ostaja toivotetaan tervetulleeksi. Lähestymisen jälkeen hänen tarpeensa kartoitetaan kyselemällä. Tämän jälkeen tuote esitellään, vastataan ostajan kysymyksiin ja pyydetään ostajan sitoutumista. Voidaan väittää, etteivät nämä Kehagiaksen ym. (2011) uudet vaiheet kuitenkaan eroa merkittävästi aikaisemman myynnin seitsemän askeleen mallin vaiheista. Verrattaessa tätä kuluttajamyynnissä tehtyä mallia B2B-konteksteissa laadittuihin malleihin ainoastaan lähestymisvaihe eroaa kohtaamisvaiheesta. Ero johtuu siitä, että kuluttajamyynnissä ostaja tulee tapaamaan myyjää, mutta B2B-myyynnissä myyjä menee usein tapaamaan ostajaa.

Brooksbankin (1995) mukaan perinteinen myynnin seitsemän askeleen malli ei ole asiakassuuntainen, vaan se perustuu myyntisuuntaisen myyjän toimintatapaan. Asiakassuuntaiset myyntiprosessimallit eroavat myynnin seitsemän askeleen mallista siten, että myyjän toiminnan painopiste on myyntikohtaamisen alussa. Tämän lisäksi ostajan tarpeet ja osapuolten kommunikointi on nostettu näkyvämmiin esille, ja vastaväitteiden käsittelyn sijaan puhutaan usein neuvottelusta. Manningin ja Reecen (2007) mukaan myyntikohtaaminen koostuu tällöin viidestä vaiheesta eli kohtaamisesta, myyntiesittelystä, havainnollistamisesta, neuvottelusta ja kaupan päättämisestä. Zoltners, Sinha ja Lorimer (2008) taas käsittävät myyntikohtaamisen koostuvan ostajan tarpeiden arvioinnista, ratkaisun löytämisestä, kommunikoinnista eli kuuntelemisesta, suostuttelemisesta, esittämisestä ja neuvottelusta sekä kaupan päättämisestä. Jobber ja Lancaster (2009) sisällyttävät

myyntikohtaamisen alkupuolelle tarve- ja ongelmankartoitusvaiheen kuten myös Zoltners ym. (2008). Tällöin myyjä pyrkii ymmärtämään ostajan tilannetta kyselemällä ja kuuntelemalla ostajaa sekä rohkaisemalla häntä keskustelemaan tarpeistaan. Tunnistettuaan ostajan tarpeet myyjä siirtyy valitsemaansa tuotteen esittelyyn. Tällöin myyjä myös kyselee ostajalta kysymyksiä vahvistaakseen ymmärryksensä.

Konsultatiivisen myyntityön näkökulmasta myyntikohtaaminen koostuu neljästä toisistaan erottuvasta ongelmanratkaisuvaiheesta (Picarelli 1989). Myyjä luo ensin asiakassuhteen ja vahvistaa tavoitteet. Tämän jälkeen myyjä määrittää ostajan tarpeet kyselemällä ja kuuntelemalla, esittää ostajalle ratkaisun, käsittelee vastaväitteet ja päättää kaupan. DeCormierin ja Jobberin (1993) mukaan konsultatiivisessa myyntityössä pyritään ensin luomaan suhde ostajaan ja saavuttamaan kunnioitus sekä luottamus osapuolten välillä. Tämän jälkeen myyjä kerää tietoa ymmärtääkseen ongelman. Myyjä tunnistaa ostajan tarpeet sekä määrittää kysellen ja kuunnellen, onko hänellä tarjota ostajalle toimivaa ratkaisua. Myyjä valitsee ostajalle sopivimman ratkaisun tutkittuaan vaihtoehtoja. Myyjän velvollisuutena on erityisesti kouluttaa ja informoida ostajaa. Varsinaisessa myyntiesittelyssä kootaan enää yhteen vaihtoehtojen vahvuudet ja heikkoudet.

Myös Moncrief ja Marshall (2005) kritisoivat myynnin seitsemän askeleen mallia asiakassuuntaisuuden puutteesta. He tarkastelivat myyntiprosessia uudesta näkökulmasta ja ehdottivat mallin uusiksi, suhdemyyntiä kuvastaviksi vaiheiksi asiakassuhteen hoitamisesta, tuotteen markkinointia, ongelmien ratkaisua ja arvon tuottamista sekä tarpeiden tyydyttämistä. Moncriefin ja Marshallin (2005, 16, 21) mukaan nämä vaiheet huomioivat ostajan ja tähtäävät pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamiseen toisin kuin perinteinen seitsemän askeleen myyntiprosessimalli. Tärkeää on huomata se, etteivät vaiheet seuraa uudessa mallissa toisiaan, eivätkä ne tapahdu yhdessä myyntikohtaamisessa, vaan ne toteutuvat peräkkäisissä kohtaamisissa (Moncrief & Marshall 2005, 21).

Ainoastaan Taylor ja Woodside (1980) ovat ottaneet huomioon ostajan näkökulman hahmottaessaan myyntikohtaamisen vaiheita. He määrittivät vaiheet vakuutusmyynnissä tarkastelemalla myyjän, myyntijohdon ja ostajan näkökulmia. Voidaan olettaa, että Taylorin ja Woodsiden (1980) mallissa näkyy ostajan näkökulma, koska he huomioivat muita malleja selkeämmin sosiaalisen keskustelun ja ostajan ostopäätösprosessissa merkittävän aseman saavan tiedonetsinnän. Heidän mukaansa myyntikohtaamisen ensimmäinen vaihe on suhteen rakentaminen, joka tarkoittaa sosiaalista keskustelua osapuolten välillä. Tällöin myös ostaja on kiinnostunut tutustumaan myyjään varmistaakseen myyjän ammattitaidon. Kohtaamisen toinen vaihe on nimetty tiedonvaihdoksi. Tällöin myyjä pyrkii kartoittamaan ostajan tarpeet, ja ostaja

saa tietoa organisaation tuotteista. Kolmannessa vaiheessa myyjä keskittyy tietyn tuotteen tarkempaan suositteluun ostajalle. Keskustelun painopiste on tällöin valitun tuotteen hyödyissä. Seuraavassa vaiheessa eli kaupanpäättämisyhteyksessä myyjä pyrkii tekemään kaupan. Kaupan päättäminen ei kuitenkaan ole myyntikohtaamisen viimeinen vaihe, vaan kohtaaminen päättyy sosiaaliseseen keskusteluun osapuolten välillä. Tämä vaihe on nimetty uudelleen lähestymiseksi, jolloin myyjä pyrkii myös rakentamaan suhteen ostajaan.

Myyntikohtaamisen vaiheita ei ole mallinnettu tarkemmin palvelujen myyntityössä. Myyjälle on sen sijaan annettu normatiivisia toimintaohjeita (Buttle 1993; George, Kelly & Marshall 1986). George ym. (1986) julkaisivat palvelujen myyntityötä kuvaavan mallin myyjän toiminnan johtamiseksi palvelujen myyntikohtaamisessa. Seuraavassa Buttlen (1993) tarkentama Georgen ym. (1986) ohjeistus myyjän toiminnasta hotellikontekstissa:

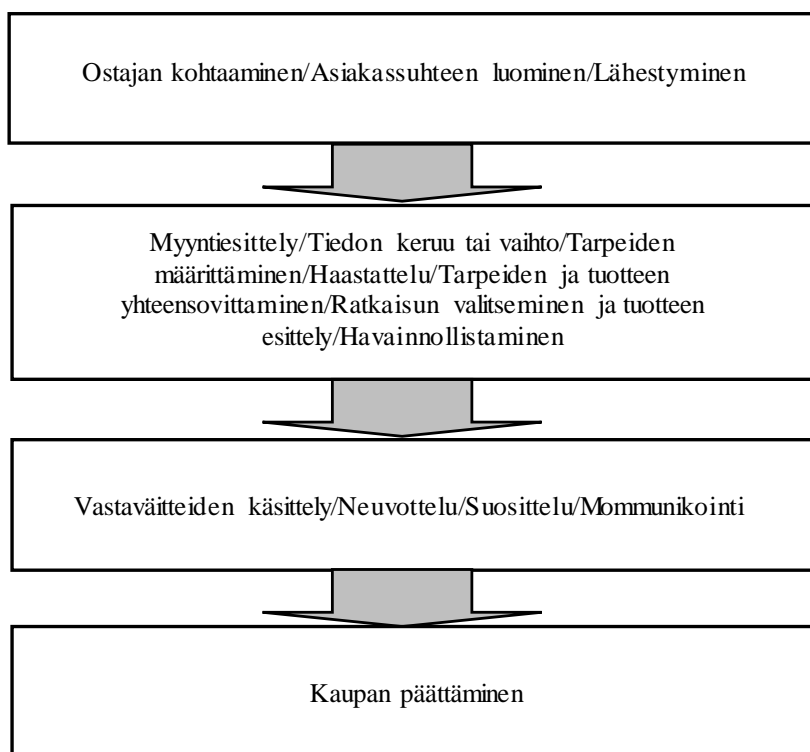
1. Organisoi kohtaaminen:
 - Tunnista konteksti.
 - Tunnista osapuolet.
 - Tunnista haluttu lopputulos.
 - Suunnittele prosessi.
 - Tarkenna arviointi.
2. Rohkaise ostajan osallistumista.
3. Aineellista palvelu.
4. Helpota laadun arviointia:
 - Tunnista ostajan laatuodotukset.
 - Viesti todisteista.

Buttlen (1993) mukaan kohtaamisen organisointi sisältää viisi toimintoa. Ensin tunnistetaan kohtaamisen konteksti (kasvokkain, puhelimesta, sähköpostitse) ja osapuolet. Tämän jälkeen myyjä miettii etukäteen, mitä hän haluaa saavuttaa ja suunnittelee, miten hän tähän tavoitteeseensa pääsee. Tällöin myös määritellään, miten kohtaamista voidaan arvioida. Kohtaamisen aikana myyjän on rohkaistava ostajaa osallistumaan vuorovaikutukseen. Myyjän on myös aineellistettava palvelu, jotta ostaja saa vakuudet sen laadusta. Myyjän tehtävänä on tällöin auttaa ostajaa arvioimaan laatua tunnistamalla ostajan laatuodotukset. Tämän jälkeen myyjä todistaa ostajalle sen, että organisaatio pystyy täyttämään nämä odotukset. Mallissa ei kuitenkaan ole hahmotettu myyntikohtaamisen varsinaisia vaiheita ja sen etenemistä, vaan annettu ainoastaan normatiivisia ohjeita siitä, miten myyjän tulisi toimia palvelujen myyntityössä.

Myyjän toiminnan painopiste myyntikohtaamisessa riippuu siten siitä, millaisen toimintatavan eli myyntityylin myyjä on omaksunut, ja kenen näkökulmasta toimintaa tarkastellaan. Varsinkin myyntisuuntaisessa myynti-

työssä toiminnan painopiste on myyntikohtaamisen lopussa eli vastaväitteiden käsittelyssä ja kaupan päättämisessä. Mikäli henkilökohtainen myyntityö on käsitetty asiakassuuntaiseksi tai konsultatiiviseksi, mallissa on painotettu kohtaamisen alkupuolella tapahtuvaa ostajan tarpeiden kartoitusta ja näiden ratkaisua. Myyjän toiminta on ymmärretty siten ostajan vaatimusten mukaiseksi, mikäli myyjä on huomionnut ostajan tarpeet ja sovittanut nämä yhteen sopivan tuotteen kanssa. Suhdeajattelussa taas keskitytään jo seuraavaan tapaamiseen. Ostajan näkökulman huomioiva tutkimus (Taylor & Woodside 1980) on puolestaan käsittänyt kohtaamiseen sisältyvän enemmän sosiaalista keskustelua ja tiedon jakamista kuin myyjän näkökulmasta tehdyt tutkimukset.

Tutkijat ovat kuitenkin käsittäneet myyntiprosessin sisältämät vaiheet suhteellisen samanlaisiksi, vaikka heidän ajattelutapansa henkilökohtaisen myyntityön luonteesta eroaisivatkin toisistaan. Yhteenvetona yksittäisen myyntikohtaamisen voidaan sanoa koostuvan 1) ostajan kohtaamisesta, joka käsitetään myös asiakassuhteen luomiseksi, rakentamiseksi ja lähestymiseksi, 2) myyntiesittelystä, joka nähdään myös tiedon keruuksi ja vaihdoksi, tarpeiden määrittämiseksi ja haastatteluksi, ratkaisun valitsemiseksi, tarpeiden ja tuotteiden yhteensovittamiseksi, tuotteen esittelyksi sekä havainnollistamiseksi, 3) vastaväitteiden käsittelystä, jota pidetään myös neuvotteluna, suositteluna ja kommunikointina sekä 4) kaupan päättämisestä. Vaiheiden sisältö ja eteneminen on tavallisesti määritetty myyjän ja myyntijohdon näkökulmista. Esitän kuviossa 6 myyntikohtaamisen vaiheet edellä mainittujen tutkimusten pohjalta tiivistettynä.



Kuvio 6 Myyntikohtaamisen vaiheet

2.3 Palvelun laadun tutkimus

Palvelun laadun tutkimus auttaa ymmärtämään myyntikohtaamista sen toisen osapuolen eli ostajan silmin, koska palvelun laadun tutkimus tarkastelee laatua usein kuluttajakontekstissa ostajan näkökulmasta. Tämän lisäksi myyntikohtaaminen palvelukontekstissa on käsitetty yleensä palvelukohtaamiseksi, minkä vuoksi käyn seuraavaksi läpi palvelun laadun tutkimusta.

2.3.1 Palvelun laatu palvelukohtaamisessa

Palvelun laadun kirjallisuudessa ostaja määrittää laadun omien kokemustensa (engl. perceptions) kautta. Palvelun laatu onkin mitä tahansa, mitä ostaja kokee sen olevan, eli palvelun laatu on ostajan subjektiivinen tulkinta palvelukokemuksestaan (Grönroos 2009; Lehtinen & Lehtinen 1991). Palvelun laadun tutkimuksessa puhutaan toiminnallisesta laadusta (Grönroos 1984) eli siitä, miten ostaja palvelun saa. Brady ja Cronin (2001) sekä

Lehtinen ja Lehtinen (1991) taas käyttävät käsitettä vuorovaikutuslaatu, jolloin ostaja arvioi palvelun laatua henkilökunnan kanssa tapahtuvan kanssakäymisen pohjalta. Palvelun laadun tutkimuksen avulla onkin mahdollista laajentaa ymmärrystä siitä, mikä on ostajalle tärkeää.

Henkilökunnan käytös ja asiantuntemus määrittävät vuorovaikutuslaadun (Brady & Cronin 2001; Caro & Roemer 2006). Brady ja Cronin (2001) tarkoittavat käytöksellä toimintaa, josta ostaja voi päätellä henkilökunnan ymmärtävän hänen tarpeensa ja täyttävän nämä mahdollisimman nopeasti. Caro ja Roemer (2006) ymmärtävät käytöksen henkilökunnan ystävällisyydeksi ja kohteliaisuudeksi, haluksi auttaa ja huomioida ostaja yksilöllisesti, toimia tarpeiden vaatimalla ja luottamusta herättävällä tavalla sekä informoida ostajaa täsmällisesti ja avoimesti. Asiantuntemus taas merkitsee henkilökunnan taitoa vastata nopeasti ostajan kysymyksiin ja ostajan luottamusta henkilökunnan ammattitaitoa kohtaan (Brady & Cronin 2001). Asiantunteva henkilökunta ymmärtää ostajan tarpeet, omaa tuotetietoa nämä ratkaistakseen, ja käsittää ostajan luottavan henkilökunnan tietoon tarpeiden täyttämiseksi (Caro & Roemer 2006, 13).

Palvelun laadun tutkimus lähestyy laatua palvelukohtaamisessa tunnistamalla palvelun laatudimensioita. Ostajat eivät siten havainnoi laatua yksiulotteisena ilmiönä, vaan laatu pohjautuu useaan, asiayhteydelle olennaiseen tekijään. Palvelukohtaamisessa ilmeneviä laatudimensioita tutkitaan usein käyttämällä SERVQUAL-menetelmää (Parasuraman ym. 1985, 1988). Tällöin tarkastellaan niitä ostajan odotusten ja kokemusten eroja, jotka koskevat viittä erilaista laatudimensiota. Näitä dimensioita kuvataan erilaisilla palvelukohtaamisen piirteitä koskevilla attributeilla. Wilsonin, Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin (2008) mukaan dimensiot osoittavat sen, miten ostaja organisoi mielessään palvelun laatua koskevaa tietoa. Grönroosin (2009) mukaan menetelmään sisältyvät dimensiot kuvaavat ostajan kokemusta ja korostavat nimenomaan toiminnallisen laadun merkitystä. Tämän vuoksi menetelmän sisältämiin palvelun laatudimensioihin on hyvä kiinnittää huomiota tässä yhteydessä.

Parasuramanin ym. (1988) mukaan viisi SERVQUAL-menetelmän sisältämää palvelun laatudimensiota ovat konkreettinen palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia. Parasuramanin ym. (1988) mukaan konkreettinen palveluympäristö sisältää toimitilat, laitteiston ja henkilökunnan ulkonäön. Luotettavuus tarkoittaa henkilökunnan kykyä tarjota luvattua ja täsmällistä palvelua sovitussa ajassa ilman virheitä. Reagointialttius on henkilökunnan halukkuutta auttaa ostajaa ja palvelu häntä viipymättä. Palveluvarmuus sisältää henkilökunnan osaamisen sekä kohteliaan ja luottamusta herättävän toiminnan. Empatia on henkilökunnan ostajalle osoittamaa yksilöllistä huomiota ja välittämistä.

Matkatoimistojen tulisi parantaa palvelunsa laatua jatkuvasti. Tunnistettaessa matkatoimistopalvelun laatudimensioita luotettavuus on noussut esille yhtenä tärkeimmistä dimensioista. Johns ym. (2004) sekä Lam ja Zhang (1999) katsovat, että matkatoimistojen tulisi keskittyä virheettömän ja täsmällisen palvelun tarjoamiseen. Tämän lisäksi Johns ym. (2004) korostavat luottamuksen herättämistä ostajassa ja ostajan yksilöllistä huomiointia. Cheyenen ym. (2006) mukaan ostajan tulisi tietää, että ostaja saa tilaamansa palvelut täsmällisesti, ja ostaja voi luottaa myyjän tietoon ja asiantuntijuuteen. Myös Ruiqi ja Adrian (2009) korostavat virheetöntä asiakaspalvelua ja luvattujen tehtävien suorittamista loppuun. Aikaisemmat matkatoimistoalaan keskittyvät tutkimukset ovat siten nähneet tärkeäksi sen, ettei myyjä tee työssään virheitä, ja ostaja voi luottaa myyjään.

SERVQUAL-menetelmä on saanut osakseen runsaasti arvostelua. Cronin ja Taylor (1992) kehittivät myöhemmin SERVPERF-menetelmän, joka keskittyy ainoastaan ostajan kokemusten mittaamiseen huomioimatta hänen odotuksiaan. Tällöin vastaajan oletetaan vertaavan kokemuksiaan odotuksiinsa automaattisesti. Buttle (1996) puolestaan väittää, että palvelun laatudimensiot voidaan käsitteellistää monilla vaihtoehtoisilla tavoilla. Bradyn ja Croninin (2001) mukaan yhteisymmärrystä siitä, mitä palvelun laatudimensioita tulisi mitata, ei ole saavutettu. Myös Caro ja Roemer (2006) korostavat sitä, ettei matkailualalla ole päästy yksimielisyyteen palvelun laatudimensioiden sisällöstä tai niiden määrästä. Caron ja Roemerin (2006) mukaan matkailualalla tarvitaan muita palvelun laatua mittaavia malleja, jotka ottavat alan luonteenpiirteet tarkemmin huomioon.

Palvelun laatua on tutkittu kvantitatiivisten menetelmien lisäksi kvalitatiivisesti keskittymällä palvelukohtaamisen sisältämiin kriittisiin tapahtumiin (engl. critical incidents technique). Kriittinen tapahtuma on havainnoitavissa oleva, positiivinen tai negatiivinen toiminto, joka parantaa tai heikentää toiminnan tavoitetta (Bitner, Booms & Tetreault 1990; Edvardsson & Roos 2001). Bitnerin ym. (1990) mukaan tutkija tavoittaa kriittisten tapahtumien kautta sellaisen henkilökunnan toiminnan, joka on toiminnasta käytettyjen yleisten adjektiivien kuten ystävällinen tai asiantunteva taustalla. Kriittisiä tapahtumia on etsitty useasti tutkittaessa palvelun laatua majoitus- ja ravintolalalla (Bitner ym. 1990; Bitner, Booms & Mohr 1994; Callan 1998; Höykinpuro 2009), risteily- ja lentoliikenteessä (Bejou, Edvardsson & Rakowski 1996; Bitner ym. 1990; Edvardsson 1992; Petrick, Tonner & Quinn 2006) sekä matkanjärjestäjän toiminnassa (Wang, Hsieh & Huan 2000). Suurin osa palvelualoilla tehdyistä tutkimuksista on keskittynyt negatiivisiin tapahtumiin eli palvelun epäonnistumiseen ja tätä kautta palvelun normalisointiin.

2.3.2 Palvelun ja henkilökohtaisen myyntityön laadun risteyskohdat

Muutamat tutkijat (Ahearne ym. 2007; Amyx & Bhuian 2009; Evans & Grant 1992; Evans ym. 1999; Shepherd 1999) ovat yhdistäneet palvelun ja henkilökohtaisen myyntityön laadun toisiinsa. Tällöin myyjän toiminta on käsitteellistetty myyjän palvelutoiminnaksi, eli myyjän on käsitetty palvelevan ostajaa tavoitteenaan hoitaa ja kehittää ostajan ja myyjän välistä suhdetta (Ahearne ym. 2007; Amyx & Bhuian 2009). Myyjän on ymmärretty toimivan myös kaksoisroolissa sekä asiakaspalvelijana että myyjänä (Evans & Grant 1992; Evans ym. 1999).

Shepherd (1999) sekä Amyx ja Bhuian (2009) käyttävät palvelun laatudimensioita mittaavaa SERVPERF-menetelmää tutkiessaan myyjän koetun palvelutoiminnan laatua. Shepherd (1999) kiinnittää erityistä huomiota teollisuudessa toimivan myyjän tärkeään rooliin organisaation palvelukohtamisessa ja pohti, miten palvelun laatua voitaisiin mitata SERVPERF-menetelmää käyttäen myyntijohtamisen alueella. Amyx ja Bhuian (2009) jatkoivat Shepherdin (1999) jäljillä mitaten myyjän koetun palvelutoiminnan laatua sanomalehtiyhtiön B2B-ostajien keskuudessa.

Ahearne ym. (2007) tutkivat myyjän palvelutoimintaa lääketeollisuuden B2B-myyntissä. Heidän tarkoituksenaan oli osoittaa myyjän toiminnan vaikutus asiakastytyväisyyteen ja ostajan luottamukseen myyjää kohtaan. He eivät keskittyneet ostajan ja myyjän ensitapaamiseen vaan myyjän kaupan tekemisen jälkeiseen toimintaan. Ahearnen ym. (2007) mukaan myyjän palvelutoiminta koostui ahkeruudesta (reagointialttius ja luotettavuus), tiedon kommunikoinnista, suhteen henkilökohtaistamisesta ostajan kanssa, empatiasta (ostajan huomiointi) ja urheiluhengestä (myyjän halu sietää epäihanteellisia olosuhteita osoittamatta negatiivisuutta). Ahkeruus, tiedon kommunikointi ja suhteen henkilökohtaistaminen vaikuttivat eniten asiakastytyväisyyteen.

Evans ja Grant (1992) sekä Evans ym. (1999) ovat kiinnostuneita myyjän kaksoisroolista eli myyjän toiminnasta sekä asiakaspalvelijana että myyjänä. Evans ja Grant (1992) tutkivat ostajan arvioita omasta palvelukokemuksestaan pankkialalla tilanteessa, jossa myyjän toimi kaksoisroolissa palvelumyyjänä. Evans ym. (1999) taas tutkivat kaksoisroolissa toimivan palvelumyyjän toimintojen yhteensopivuutta ja tähän vaikuttavia organisatorisia tekijöitä. He huomioivat tutkimuksessaan myös ostajien kokemukset, joita he arvioivat käyttäen palvelun laatua mittaavaa SERVQUAL-menetelmää. Tulosten mukaan ostajat pitivät vakuuttavuutta ja reagointialttiutta tärkeinä palvelumyyjän laatudimensioina. Evansin ym. (1999) mukaan palvelumyyjän pitäisi nähdä asiakaspalvelijan ja myyjän roolit toisiaan täydentävinä eikä ristiriitaisina, jolloin myös organisaatiossa olisi tuettava molempia rooleja.

Vaikka tutkijat ovat havainneet myyjän toiminnan laatua koskevan tutkimuksen puutteen palvelujen alueella, he eivät ole käsittäneet myyjän toimintaa henkilökohtaiseksi myyntityöksi. Myyjän toiminta on ymmärretty myyjän palvelutoiminnaksi, tai myyjän on nähty toimivan kaksoisroolissa palvelumyyjänä. Myyjän toiminnan laatua on lähestytty palvelun laatuna käyttäen tutkimuksissa tätä mittaavia SERVQUAL- ja SERVPERF-menetelmiä. Tämä vaikuttaa osaltaan myös siihen, ettei syvällistä ymmärrystä myyjän toiminnan laadusta ole saavutettu.

2.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa laatu ei ole käsitteenä eikä tutkimusalueena vakiintunut. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on selkeä aukko, koska myyjän suoritusta ja sen arviointia on lähestytty yleensä organisaation lähtökohdista keskittymällä määrälliseen tulostietoon eikä myyjän toimintaan ja sen laatuun. Myyjän toimintaa on tarkasteltu toiminnan tekemisen määränä tai toiminnan tuloksina. Tällöin ei ole liiemmin kiinnitetty huomiota tapaan tehdä tulosta, eikä myyjä ole saanut riittävää palautetta toiminnastaan. Tutkimuksessa ei ole keskitytty arvioitavan toiminnan, sen laadun tai arviointikriteerien sisällön tarkempaan määrittelyyn. Suoritusarviointia koskevassa tutkimuksessa on tarkasteltu ainoastaan, missä määrin ja mitä laadullisia arviointikriteerejä organisaatiossa käytetään arvioitaessa myyjän suoritusta subjektiivisesti. Tällöin ei ole tietoa siitä, mitä myyjän toiminnan laatu on, miten se näyttäytyy ostajalle, ja millä kriteereillä myyjän toimintaa voitaisiin arvioida. Toiminnan laadun laiminlyönti näkyy myös siten, että myyntiprosessin vaiheet ja sisällöt tai myyjän suoritusarvioinnissa käytettävät laadulliset suoritusarviointikriteerit eivät vastaa nykypäivän henkilökohtaisen myyntityön luonnetta. Nämä pohjautuvat pitkälti käsitykseen myyjän myyntisuuntaisesta toiminnasta, vaikka myyntityö on kehittynyt erilaisten vaiheiden kautta viimeisten vuosikymmenten aikana.

Henkilökohtaista myyntityötä on tutkittu aikaisemmin erityisesti myyntijohdon ja myyjän lähtökohdista unohtaen ostajan näkökulma. Tutkimuksessa on nähty tärkeäksi määrittää myyjän parhaina pitämät ratkaisut myyntikohtaisissa. Myyjän toimintaa, sen laadullisia arviointikriteerejä, myyntiprosessin sisältöä ja vaiheita sekä myyjän käyttämiä myyntityylejä on tarkasteltu huomioimatta tarkemmin ostajan näkemyksiä ja ostajan vaatimuksia hänen sopeutuessa teknologisoituvaan ympäristöönsä. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimus on painottanut myyjän toiminnan asiakassuuntaisuutta ja myyntiprosessin soveltuvuutta yhteen ostajan ostoprosessin kanssa kysymättä kuitenkaan

ostajalta hänen myyjän toimintaan kohdistamia tarpeitaan. Myyntijohto ei tällöin kykene arvioimaan myyjän toiminnan vastaavuutta ostajan tarpeisiin.

Vaikuttaa siltä, että ostajan roolia myyntikohtaamisen toisena osapuolena on väheksytty. Mikäli tutkimuksessa on keskitytty ostajan toiveisiin ja tarpeisiin myyjän toimintaa kohtaan, ilmiötä ei ole tarkasteltu henkilökoh- taisena myyntityönä. Tällöin tutkimuksessa ei ole puhuttu suoritusarvioinnista ja suoritusarviointikriteereistä vaan ostajan haluista ja näkemyksistä. Mikäli ostajan käsityksiä palvelukontekstissa on haluttu tuoda esille, myyntikoh- taaminen on käsitetty palvelukohtaamiseksi. Myyjän toiminta on ymmärretty tällöin palvelutoiminnaksi tai myyjän omaavan kaksoisroolin palvelumyyjänä. Myyntikohtaaminen on kuitenkin vain osa palveluprosessin vaihetta, joka tapahtuu ennen palvelun kulutusta. Tämän vuoksi henkilökohtaisen myynti- työn ja asiakaspalvelun sekä myyntikohtaamisen ja palvelukohtaamisen tavoitteet ja toiminnalle luonteelliset piirteet eroavat toisistaan.

Aikaisemman tutkimuksen keskipisteenä ovat olleet johdon käsitykset myyjän toiminnasta sekä johdon ongelmat ja huolenaiheet myyntityön lopputuloksista organisaation tasapainotilan säilyttämiseksi. Myyjän on myös yleisesti oletettu toimivan B2B-myyntissä teollisuuden palveluksessa, eikä varsinkaan kuluttajakontekstissa tehtävän palvelujen myyntityön erityispiir- teitä ole huomioitu. Lisäksi henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on analysoitu samojen käsitteiden välisiä suhteita yleensä myyntijohdon ja myyjän näkökulmista, eikä ilmiöön ole tuotu liiemmin uusia tarkastelutapoja. Hyvänä esimerkkinä henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksen polkemisesta paikallaan on myyntiprosessi, jonka on nähty etenevän samalla tavalla 1920- luvulta asti. Tämän vuoksi pyrin tuottamaan rikkaamman kuvan myyjän toi- minnan laadusta ja täydennän entistä näkökulmaa myyjän suoritusarvioinnista.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

Esittelen tässä luvussa tutkimuksen toteuttamista ja metodologisia valintojani. Tutkimus on laadullinen, narratiivinen tutkimus, joka nojaa tulkinnalliseen paradigmaan. Käsittelen luvussa tutkimusprosessia vaihe vaiheelta eli esiymmärrystä, aineiston keruuta ja sen analyysiä.

3.1 Narratiivinen tutkimus

Narratiivinen tutkimus on lisääntynyt 1980-luvun puolivälistä asti monien tieteenalojen keskuudessa. Hyvärinen (2004, 297) viittaa tässä yhteydessä kerronnalliseen käänteeseen, joka tarkoittaa 1980-luvun alussa syntynyttä tilannetta. Tällöin kertomuksen käsitteet yleistyivät nopeasti esimerkiksi yhteiskuntatieteissä ja psykologiassa. Narratiivisen suuntauksen kukoistus linkittyy paradigman muutokseen realismista konstruktivismiin ja kulttuuriin muutokseen modernismista postmodernismiin (Riessman 2008; Webster & Mertova 2007). Liiketaloustieteissä kertomuksia alettiin tutkia aktiivisesti vasta 1990-luvulla, mutta tutkimus on kehittynyt poikkeuksellisen nopeasti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 193).

Narratiivisuus ei ole metodi, eikä edes selkeärajainen koulukunta, vaan väljä viitekehys (Heikkinen 2000, 47). Narratiivinen lähestymistapa on moniulotteinen ja käytettävissä monella eri tavalla. Liebllich, Tuval-Mashiach ja Zilber (1998) sekä Webster ja Mertova (2007) viittaavat narratiivisuudella tutkimukseen, jossa analysoidaan narratiivista materiaalia. Riessman (2008, 6) taas erottaa toisistaan kertomukset aineistona ja narratiiviset tavat analysoida aineistoa. Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu kertomuksista, joita analysoin narratiivisesti.

Tässä narratiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan ostajan subjektiivista tulkintaa myyjän toiminnan laadusta. Burrellin ja Morganin (1979, 3) mukaan subjektiivinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään, miten yksilö luo ja tulkitsee ympäröivää maailmaansa. Narratiivinen tutkimus ei siten tuota lopullista totuutta, vaan tarjoaa siitä yhden version tietystä näkökulmasta kerrottuna (Eriksson & Kovalainen 2008; Webster & Mertova 2007). Tämän vuoksi kertomus ei ole tosiasioihin perustuva raportti tapahtumista. Kertomus on yksi, tietystä näkökulmasta kerrottu heijastus olemassa olevaan maailmaan

(Riessman 2008; Webster & Mertova 2007). Tässä tutkimuksessa kertomus on yksittäisen ostajan kontekstualisoitu, henkilökohtainen tulkinta ja todiste myyjän toiminnan laadulle annetuista merkityksistä. Ostaja osallistuu myyntikohtaamiseen sen toisena osapuolena, eli ostaja havainnoi myyjän toimintaa olemalla mukana jokapäiväisissä tilanteissa. Todellisuus on syvällä arkipäivän kohtaamisissa, joita pyrin tulkitsemaan. Tämän tutkimuksen tulos on siten ostajan näkökulmasta kerrottu heijastus myyjän toiminnan laadusta.

Valitsin kertomukset aineistokseni, ja analysoin näitä narratiivisesti, koska kertomukset sisältävät luonnollisen prosessikuvauksen ja auttavat ymmärtämään ostajan tulkintaa myyjän toiminnan laadusta hänen itsensä kuvaamana. Pentlandin (1999) mukaan narratiivinen analyysi mahdollistaa organisaatiossa tapahtuvien prosessien tutkimisen, koska jokainen kertomus sisältää ajallisesti etenevän prosessikuvauksen. Narratiivisuus soveltuu tutkimukseen erityisesti myyntikohtaamisen prosessimaisen luonteen vuoksi, koska kertomus esittää myyjän toiminnan aikajärjestyksessä kuten luonnollisessa myyntikohtaamisessa. Narratiivinen analyysi sopii tähän tutkimukseen erinomaisesti, koska kertomukset ovat ajallisesti eteneviä rakenteita eli toimintojen ja vaiheiden ketjuja kuten myyntikohtaaminenkin.

Samalla kertomukset mahdollistavat ostajan yksityiskohtaisten havaintojen ymmärtämisen myyntikohtaamisen aikana, eivätkä ainoastaan avarra ostajan käsitystä kohtaamisen lopputuloksesta. Saan esille ostajan äänen ja ajatukset myyjän toiminnan laadusta myyntikohtaamisessa rikkaine tilannekuvauksineen, enkä joudu eristämään näitä kontekstista. Narratiivisen tutkimuksen kautta ostajan ymmärrystä laadusta on siten mahdollista tarkastella tilanteessa ja kontekstissa ostajan kuvatessa itse omin sanoin ajatuksiaan. Koska ostajan ajatuksia ei irroteta erikseen hänen kuvaamistaan tilanteista, tämä mahdollistaa ostajan ymmärryksen paremmin kuin esimerkiksi haastattelututkimus.

3.2 Esiymmärrys

Ymmärryksen henkilökohtaisesta myyntityöstä pohjautuu osittain omaan aikaisempaan työkokemukseeni matkatoimistoalalta. Työskentelin alan myyntitehtävissä vuosina 1999–2006, minkä jälkeen siirryin opetustehtäviin. Tein myös matkatoimistoalan myyntityön opetukseen soveltuvan lyhyen oppikirjan ammattikorkeakouluille (Renfors 2008) ennen tutkimussuunnitelmani kirjoittamista, koska opetusmateriaalista oli selkeästi pulaa. Huomasin tällöin, että henkilökohtaista myyntityötä matkatoimistoalalla on tutkittu useasti lähestymällä tätä palvelun laadun näkökulmasta. Matkatoimistopalvelun laatuun on liitetty esimerkiksi ystävällisyys, nopeus, kohteliaisuus tai asiantuntemus. Nämä käsitteet jäävät hyvin pinnallisiksi, eivätkä kuvaa

myyjän toiminnan laadun olemusta. Halusin päästä käsiksi nimenomaan myyjän toimintaan ja sen laatuun henkilökohtaisessa myyntityössä, eikä ollut mielekästä tarkastella toimintaa palvelun laatuna.

Varsinainen tutkimusprosessini lähti liikkeelle keväällä 2008. Luin ensin aikaisempia henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksia, jotka koskivat myyjän toimintaa ja suoritusarviointia. Kaikki lukemani tutkimukset olivat kvantitatiivisia, minkä vuoksi ensimmäinen versio omasta tutkimussuunnitelmastani oli otteeltaan kvantitatiivinen. Pian eteeni tuli kuitenkin ongelma siitä, millaista toimintaa mittaisin. Aikaisempien tutkimusten mittarit olivat pinnallisella tasolla, eivätkä sopineet kuluttajapalvelujen myyntityöhön. Aikaisemman tutkimuksen avulla en myöskään kokenut pääseväni käsiksi kovin syvälle myyjän toimintaan. Tutkimukseni kontribuutio ei olisi ollut merkittävä aikaisempia mittareita (SALESPERF, Amyx & Bhuiyan 2009; SOCO, Saxe & Weitz 1982) käyttämällä, eivätkä aikaisemmat tutkimukset käsitelleet ilmiötä haluamallani tavalla. Tämän jälkeen päätin lähestyä myyjän toimintaa ja sen laatua kvalitatiivisella tutkimusotteella, koska totesin syvällisen teoreettisen ymmärryksen puuttuvan ilmiöstä.

Vierailin myös usean vapaa-ajan matkatoimiston www-sivuilla ymmärtääkseni, millainen kuva organisaatioilla oli myyjän toiminnasta ja sen laadusta. Huomasin matkatoimistojen viestivän ostajalle selkeästi, että myyjä ottaa huomioon ostajan yksilölliset tarpeet ja räätälöi mielellään matkapaketin minne, milloin ja miten ostaja haluaa. Matkatoimistot painottivat ostajan toiveiden olevan myyntikohtaamisen keskiössä, ja myyjän toimivan nämä toteuttaakseen. Matkatoimistojen mukaan myyjällä on runsaasti asiantuntijatietoa, jota ostajan pitäisi hyödyntää. Tekstien mukaan myyjän keskeiset toiminnot liittyvät matkapakettien räätälöintiin, ostajan toiveiden kartoittamiseen ja näiden täyttämiseen sekä vaihtoehtojen, ideoiden ja ammattilaisten neuvojen tarjoamiseen.

Luettuani nämä matkatoimistojen www-sivujen tekstit mielessäni heräsi ristiriita. Omat kokemukseni sekä ostajana että myyjänä eivät olleet käytännön tasolla täysin yhtä näiden viestien kanssa. Oman työkokemukseni perusteella voin sanoa, että tekstien sisältö on varmasti johdon ihannekuva siitä, miten myyjä voisi toimia parhaiten. Käytännön kokemukseni perusteella voin myös todeta, ettei myyjän toiminta vastaa aina tätä ideaalia tilannetta käytännössä. Matkatoimiston johdon antamat lupaukset ja myyjän käytännön toiminta ovat usein keskenään ristiriidassa, koska myyjää ei ohjeisteta toimimaan kyseisellä tavalla, eikä hän ole riittävän tietoinen organisaation myyntityön tavoitteista.

Ajattelin ensin tutkia myyjän toiminnan laatua myyjän oman itsearviointin kautta myyjän näkökulmasta. Pohdin kuitenkin sitä, onko myyjällä erilainen näkemys laadusta kuin ostajalla. Tutkittaessa toimintaa ongelmaksi on havaittu se, ettei myyjä pysty raportoimaan omaa toimintaansa täsmällisesti,

eikä myyjä aina tee kuten hän sanoo tekevänsä (Elliott & Jankel-Elliott 2003, 215). Luin myös Jaramillon ym. (2005) maininnan siitä, että myyjän toiminnan itsearvioinnissa on poikkeamaa, koska huonosti suoriutuvilla myyjillä on taipumus yliarvioida ja hyvin suoriutuvilla myyjillä taipumus aliarvioida suoritustaan. Löysin aikaisemmasta tutkimuksesta (Bush & Grant 1994; Williams & Plouffe 2007) myös vaatimuksia siitä, että myyjän toimintaa koskevassa tutkimuksessa pitäisi keskittyä enemmän ostajan näkökulmaan ja kerätä aineistoa ostajalta. Tämän jälkeen päätin unohtaa myyjän itsearvioinnin ja keskittyä ostajan näkökulmaan.

3.3 Kertomukset aineistona

Viittaaan narratiivisuudella aineiston tuottamistapaan, eli tutkimusaineisto on kirjallisesti esitettyä kerrontaa. Narratiivilla eli kertomuksella tarkoitetaan kertovaa tekstiä, joka keskittyy toimintaan ja esittää merkityksellisellä tavalla toisiinsa yhteydessä olevien toimintojen kulkua kohtaamisen alusta loppua kohti (Boje 2001; Elliott 2005; Lieblich ym. 1998; Riessman 2008). Gergenin ja Gergenin (1988, 20–22) mukaan kertomus tarjoaa ilmiöön ratkaisun. Tätä ratkaisua varten valitaan tietyt toisiinsa sidoksissa olevat tapahtumat, mitkä laitetaan aikajärjestykseen.

Kertomuksia on käytetty myös myyjän suoritusta arvioitaessa. Brutuksen (2010) mukaan suoritusarvointi tehdään yleensä käyttämällä asteikkoja, mutta DeCenzo ja Robbins (1999) näkevät kertomusten kirjoittamisen yksikertaisimmaksi tavaksi arvioida myyjää. Brutuksen (2010, 146) mukaan kertomusten avulla päästään paremmin käsiksi suoritukseen, koska kertomus ottaa huomioon kontekstin paremmin kuin standardit luokitteluasteikot. Pulakos (2009) toteaaakin, että kertomusten kontekstuaalisuuden vuoksi niiden avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, miten työtä voidaan kehittää.

Aineisto koostuu siten ostajien kertomuksista (n=76), joissa he kirjoittavat myyjän toimintaa koskevista subjektiivisista havainnoistaan. Aineistoa voisi kuvata Carun ja Covan (2008) määrittelemiksi lyhytkertomuksiksi, eli kertomukset on tuotettu jokapäiväisten keskustelutapahtumien yhteydessä osallistuvan havainnoinnin avulla. Alajoutsijärvi ja Eriksson (1998, 103) puhuvat mikrokertomuksista, jolloin kiinnostuksen kohteena on se, miten toimijat antavat vuorovaikutustapahtumalle merkityksen. Kertomukset ovat siten pituudeltaan 1–3-sivuisia myyjän toimintaa kuvaavia arviointikertomuksia. Ne sisältävät ensin yhteenvedon ostotehtävästä, minkä jälkeen ostajat kertovat yksityiskohtaisesti myyjän toiminnasta myyntikohtaamisen alusta loppua kohti omasta näkökulmastaan. Viimeiseksi ostajat ovat yleensä tehneet muutamalla lauseella yhteenvedon ajatuksistaan.

Ostajat ovat iältään 20–65-vuotiaita matkustamisesta kiinnostuneita ja vapaa-ajallaan matkustavia naisia sekä miehiä. Matkailun restonomiksi opiskelevat, 25–55-vuotiaat aikuisopiskelijat tuottivat ensimmäiset 10 kertomusta. Opiskelijat toimivat itse palvelutoimialojen erilaisissa työtehtävissä. Tämän lisäksi ostajiin lukeutui työtovereita, ystäviä ja tuttuja, joiden tiesin matkailevan usein vapaa-ajallaan ulkomaille. Jotta sain aineistoksi eri-ikäisten ostajien kertomuksia, rekrytoin myös 15 matkailun restonomiksi opiskelevaa nuorisopiskelijaa. Nämä opiskelijat olivat opintojensa loppuvaiheessa, ja useat toimivat opintojensa ohella myös erilaisissa palvelutoimialojen työtehtävissä. Pyrin rekrytoimaan eri-ikäisiä ostajia, jotta heidän näkemyksensä matkatoimistopalvelujen käytöstä eriaisivat toisistaan.

Ostajista 44 kirjoitti jokainen yhden kertomuksen, eli 44 ostajaa tuotti yhteensä 44 kertomusta. Tämän lisäksi kaksi ostajaa kirjoitti kumpikin kaksi kertomusta. Rekrytoimani ostajat kirjoittivat siis yhteensä 48 kertomusta. Kirjoitin myös itse 28 kertomusta vieraillen erilaisissa matkatoimistoissa ympäri Suomea. Keskustelin myös ostajien kanssa ryhmässä sekä aineistonkeruun alkupuolella että lopussa heidän kirjoittamistaan kertomuksista. Toiseen ryhmään kuului kymmenen ostajaa ja toiseen ryhmään kuusi. Halusin kuulla heidän kommenttinsa sekä aineistonkeruumenetelmästä että käsityksiään myyjän toiminnasta. Näiden ryhmäkeskustelujen lisäksi keskustelin usean yksittäisen ostajan kanssa heidän havainnoistaan aineistoa palautettaessa. Kirjasin omat havaintoni myyjän toiminnasta ja keskeisimmät keskusteluissa esille tulleet asiat ylös.

Poimin kertomuksista tyypillistä ostotehtävää kuvaavat tekijät taulukoksi, jotta ymmärsin ostotehtävän luonteen tarkemmin. Mielestäni oli tärkeämpää kuvata yksityiskohtaisemmin ostajien ostotehtävät kuin heidän henkilökohdalliset ominaisuutensa, koska Weitzin (1981) mukaan ostajan ostotehtävän luonne vaikuttaa ostajan tarpeisiin myyjän toimintaa kohtaan. Luokittelin kertomukset (n=76) kuuden tekijän avulla: matkatoimiston koko, ostajan tekemät päätökset ennen käyntiä, matkatyyppi, matkaseura, matkaetäisyys ja suunnittelu-aika. Taulukko 4 sisältää tiedot ostajien ostotehtävistä.

Taulukko 4 Ostajien ostotehtävät

	Määrä (n=76)
Matkatoimiston koko	
1–4 toimipistettä	34
10–30 toimipistettä	42
Ostajan tekemät päätökset ennen käyntiä	
Ostajalla mielessään tietty matkakohde tai matkatyyppi	58
Ostajalla mielessään alustava ajatus mahdollisista matkakohteista tai matkatyypeistä	18
Matkatyyppi	
Organisoitu valmismatka	39
Räätälöity valmismatka	37
Matkaseura	
Lapsiperhe	22
Pariskunta	34
Kaveriseura	19
Yksin	1
Matkaetäisyys	
Lähikohde	15
Keskipitkämätka	50
Kaukomatka	11
Suunnittelu aika	
Spontaani äkkilähtö	7
Suunniteltu ennakkovaraus	69

Ensimmäinen tekijä oli matkatoimiston koko. Suomessa matkatoimistot ovat usein joko pieniä yksityisomisteisia toimistoja tai 10–30 toimipisteen

ketjuja. Matkatyyppillä tarkoitan tässä yhteydessä valmismatkan omatoimisuuden astetta. Valmismatka voi olla valmiiksi organisoitu matkapaketti, joka löytyy valmiina matkanjärjestäjän esitteestä, tai se voidaan räätälöidä ostajalle yksilöllisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Dolnicar & Laesser 2007; Gronflaten 2009) matkaseuran ja matkaetäisyyden on todettu vaikuttavan ostajan vaatimuksiin myyjän toimintaa kohtaan, minkä vuoksi huomioin nämä tekijät myös tässä tutkimuksessa. Tarkoitan lähikohteella alle kahden tunnin lentomatkan sisällä olevia kohteita kuten Ruotsia, Latviaa, Liettuaa tai Tanskaa. Keskipitkämatka taas suuntautuu esimerkiksi Keski-Eurooppaan, Välimerelle tai Pohjois-Afrikan rannikolle kuten Kanariansaarille, eli kohteet sijaitsevat 2–6 tunnin lentomatkan päässä Suomesta. Tarkoitan kaukomatkalla matkaa, joka suuntautuu Euroopan ja Pohjois-Afrikan ulkopuolelle (lentoaika yli 6 tuntia). Suunnittelu-aika vaikuttaa erityisesti ostajan halukkuuteen maksaa matkastaan. Äkkilähdöissä ostajan motiivina lähteä matkalle on useasti matkan edullinen hinta. Äkkilähtö tässä tutkimuksessa on valmismatka, jossa lähtö on kuukauden sisällä myyntikohtaamisesta.

Vajaa puolet kertomuksista kerättiin pienistä 1–4 toimipisteen toimistoista ja reilu puolet suuremmista 10–30 toimipisteen matkatoimistoketjuista. Suurin osa ostajista oli valinnut ennen käyntiään joko tietyn matkakohteen/matka-kohteet (esimerkiksi Praha, Disneyland tai Skotlanti) tai tietyn valmismatkatyyppin (esimerkiksi maakuntalento tietyistä kaupungista, häämatka, lasketteluloma, golfmatka tai all inclusive-matka). Noin puolet ostajista halusi lähteä valmiiksi organisoidulle valmismatkalle ja toinen puoli omatoimiselle, räätälöidylle valmismatkalle. Ostajien matkaseura vaihteli paljon. Suosituimmat matkaseurat olivat puoliso, perhe ja kaveriseura. Enemmistö ostajista tiedusteli valmismatkaa, joka suuntautui keskipitkän eli 2–6 tunnin lentomatkan etäisyydelle kuten Keski-Euroopan kaupunkeihin, Välimeren rannikolle tai Kanariansaarille. Lähikohteisiin kuten Tanskan Legolandiin, Venäjälle tai Viroon suuntautuvia matkoja oli vajaa viidesosa. Kaukomatkoja tehtiin vähiten. Matkalle lähtö oli suunniteltu hyvissä ajoin ennakoon, ja nopeita äkkilähtöjä haki vain murto-osa ostajista.

Tyyppinen ostotehtävä oli näin ollen valmismatka, jolle lähtö oli suunniteltu ajoissa, joka suuntautui matkaetäisyydeltään keskipitkän matkan kohteeseen, ja oli joko räätälöity tai valmiiksi organisoitu. Valmismatkan kohde tai matkatyyppi oli etukäteen valmiina ostajan mielessä. Ostajalla oli siten mielessään selkeä, alustava tarve, jonka tyydyttämiseksi hän haki myyjältä apua. Tällainen matka voi olla esimerkiksi kaverusten shoppailumatka Lontooseen tai Pariisiin, pariskunnan viikonloppumatka Prahaan, häämatka Skotlantiin, vaellusmatka Alpeille, tai lapsiperheen all inclusive -loma Välimerelle.

3.4 Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli havainnointi, eli kertomukset tuotettiin piilohavainnoimalla myyjän toimintaa ostajan roolissa. Grönforsin (1982, 102–103) mukaan piilohavainnointi on eräs osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto. Tarkoitan piilohavainnoinnilla Grönforsia (1982) mukaillen osallistuvaa tutkimusta, jossa tutkijat osallistuvat myyntikohtaamiseen yhtenä ostajista, mutta myyjä ei tiedä osallistumisen tutkimuksellista tarkoitusta. Valitsin piilohavainnoinnin siksi, ettei myyjä olisi toiminut normaalilla tavallaan, mikäli olisi tiennyt havainnoinnista. Piilohavainnoimalla saatiin siten autenttista tietoa myyjän toiminnasta. Olen samaa mieltä Wilsonin (2001, 722) kanssa siitä, että osallistuva havainnointi sopii erittäin hyvin palvelujen tutkimiseen, koska havainnoimalla myyjän toimintaa on mahdollista kerätä rikasta aineistoa palvelujen kokemuksellisesta luonteesta sekä sellaista tietoa, johon muilla menetelmillä ei päästäisi käsiksi. Havainnoimalla saatiin siten yksityiskohtaista tietoa myyjän toiminnasta myyntikohtaamisen aikana.

Havainnointi oli strukturoimatonta, koska halusin saada myyjän toiminnasta mahdollisimman monipuolista tietoa ja ostajan keräävän tietoa avoimin silmin. En käyttänyt havainnoinnin tukena tarkastuslistaa, jonka avulla ostaja olisi kerännyt faktoja, vaan halusin saada tietoa ostajan subjektiivisista näkemyksistä. Ostajalle antamani ohjeistuksen oli tarkoitus olla mahdollisimman vähän hänen omia ajatuksiaan rajaava tai havaintojaan suuntaava. Annoin ostajalle ennen havainnointikäyntiä seuraavan väljän ohjeen:

Mieti ensin, millaiselle ulkomaan matkapaketille haluaisit lähteä. Matkapaketin pitää sisältää kuljetus ja majoitus sekä kestää vähintään kolme vuorokautta. Pohdi valmiiksi seuraavat perustiedot matkastasi: Minne haluaisit lähteä? Milloin? Montako teitä lähtee? Onko matkasi valmispaketti jonkin matkanjärjestäjän esitteestä vai räätälöidääkö sinulle oma paketti? Muista, että matkan pitäisi olla sinulle tärkeä eli matka, jollaiselle sinulla on oikeasti kiinnostusta lähteä.

Pohdittuasi nämä asiat, tee haamuasiakaskäynti valitsemaasi matkatoimistoon. Kirjoita heti käynnin jälkeen kertomus havainnoistasi omin sanoin. Kerro käynnin alusta loppuun, miten myyntikohtaaminen eteni. Arvioi samalla myyjän toimintaa. Kiinnitä erityistä huomiota siihen, mikä toiminnassa oli erityisen hyvää ja mikä erityisen huonoa.

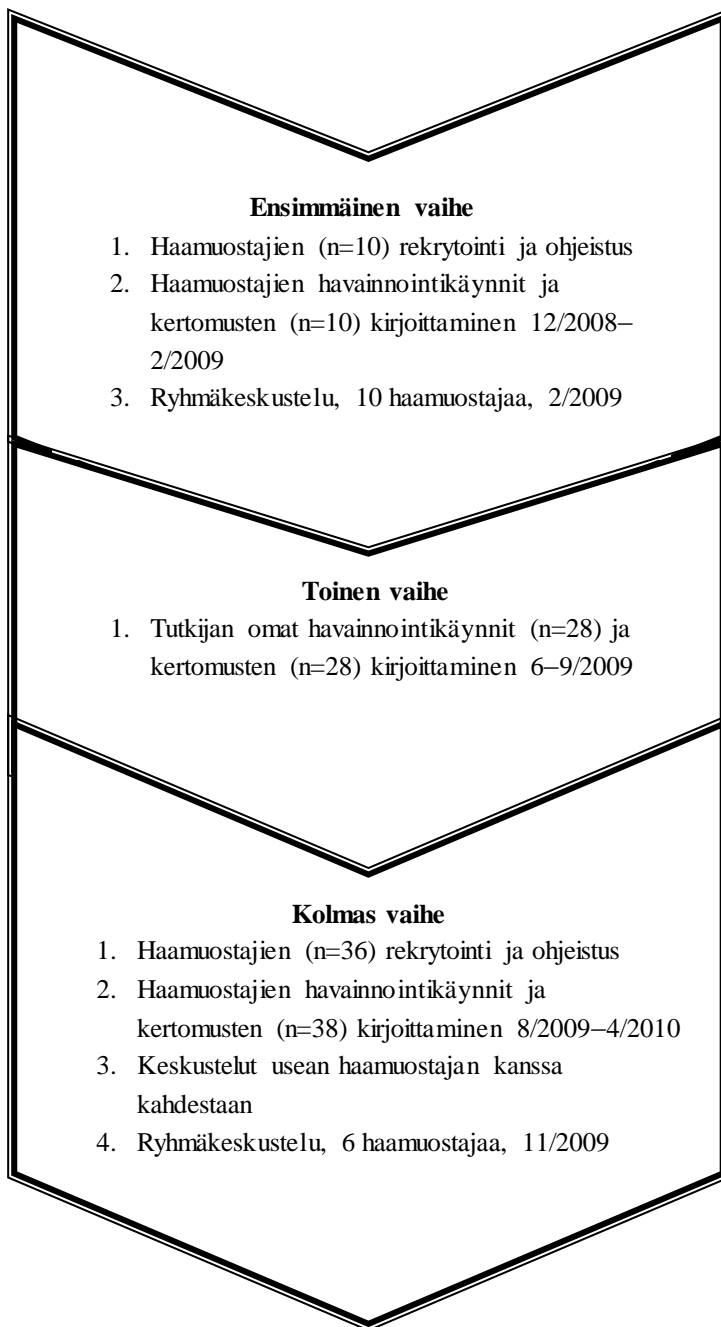
Aineistonkeruumenetelmä voidaan käsittää myös mystery shopping- eli haamuostajatutkimukseksi. Mystery shopping -menetelmä on perinteisesti ymmärretty osallistuvaksi havainnoinniksi, jossa tutkija havainnoi ja arvioi palvelukohtaamisen prosessien ja toimintatapojen johdonmukaisuutta sekä

hankkii aineistoa kehityskohteiden tunnistamiseksi ja johdon päätöksenteon tueksi (Finn & Kayende 1999; Van der Wiele, Hesselink & Van Iwaarden 2005; Wilson 2001). Mystery shopping -menetelmä on strukturoitu lähestymistapa, jossa aineistonkeruussa käytetään prosessia koskevaa tarkastuslistaa ennakoita määritetyn, objektiivisen tiedon keräämiseksi (Finn & Kayende 1999). Tällöin nimenomaan johto määrittää laadun, eivätkä ostajan omat näkemykset ole tutkimuksen keskiössä.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu poikkeaa kuitenkin hieman perinteisestä mystery shopping -menetelmästä, koska halusin päästä käsiksi ostajan subjektiivisen tulkintaan laadusta. Tämän vuoksi en halunnut käyttää mystery shopping -menetelmässä yleisesti omaksuttua tarkastuslistaa. En halunnut aineiston sisältävän objektiivisia faktoja vaan subjektiivista tulkintaa. Tämän vuoksi aineiston voidaan sanoa muistuttavan myös etnografista narratiivista aineistoa, joka perustuu osallistuvaan, strukturoimattomaan eli aineistolähtöiseen havainnointiin. Bold (2012) nimeää tällaiset kertomukset havaintokertomuksiksi, eli tutkija tuottaa havainnointinsa kohteesta eläviä kertomuksia. Tässä tutkimuksessa käytettiin juuri aineistolähtöistä havainnointia, koska en halunnut määrittää havainnoitavaa toimintaa tarkemmin etukäteen. Tarkoituksenani oli tavoittaa ostajan ääni ja tutkia nimenomaan sitä, miten ostaja tulkitsee ilmiön.

Mystery shopping -menetelmä vaatii haamuostajalta etukäteistietoa organisaation myymistä tuotteista, joten pyysin haamuostajia tutustumaan vierailun kohteena olevan matkatoimiston myymiin valmismatkoihin ennen käyntiään. Pyysin haamuostajia pohtimaan tämän jälkeen jonkin heille tärkeän, ulkomaille suuntautuvan valmismatkan eli ostotehtävän käyntiään varten. Pidin tärkeänä sitä, että haamuostajilla oli mielessään heille tärkeä matka, eli he halusivat oikeasti lähteä kyseiselle matkalle. Ostotehtävänä oli siten ostaa itselle tärkeä valmismatka, jonka kesto oli vähintään kolme vuorokautta, ja joka sisälsi vähintään kuljetuksen ja majoituksen. Haamuostajilla oli vapaat kädet valita oma matkakohteensa, matkatyyppinsä, matkaseuransa ja matkansa ajankohta.

Jokainen haamuostaja teki käyntinsä valitsemaansa matkatoimistoon. Toimistot sijaitsivat eri puolella Suomea eli Satakunnassa, Varsinais-Suomessa, Pohjanmaalla, Keski-Suomessa, Etelä- ja Pohjois-Savossa, Pirkanmaalla, Pohjanmaalla, Uudellamaalla, Pohjois-Karjalassa, Kymenlaaksossa sekä Kanta- ja Päijät-Hämeessä. Havainnointikäyntien kesto vaihteli 10 minuutista 40 minuuttiin. Koska monella matkatoimistoketjulla on useita toimipisteitä ympäri Suomen, kaikki 76 havainnointikäyntiä tehtiin yhteensä 25 eri omistajan omistuksessa oleviin toimistoihin joulukuu 2008–huhtikuu 2010 välisenä aikana. Esitän aineiston keruun vaiheet kuviossa 7.



Kuvio 7 Aineiston keruun vaiheet

Aineiston keruu tapahtui kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa 10 haamuostajaa kirjoitti käynneistään omat kertomuksensa (n=10). Tässä vaiheessa keskustelin heidän kanssaan myös ryhmässä. Näiden ensimmäisten

kertomusten ja keskustelun perusteella vakuutuin siitä, että juuri kertomukset tuottaisivat tutkimuksessa tarvittavaa, rikasta ja yksityiskohtaista aineistoa.

Aineiston keruun toisessa vaiheessa halusin jalkautua toimistoihin itse, jotta osasin asettua ostajan asemaan ja ymmärsin ostajan tulkintaa syvällisemmin. Noudatin samaa ohjeistusta kuin muutkin haamuostajat. Vieraillessani toimistoissa vaihtelin omaa ostotehtävääni. Ostotehtäväni oli ostaa matka, joka suuntautui perheen kanssa Välimeren lomakohteeseen, miehen kanssa Euroopan kaupunkeihin tai ystävättären kanssa Keski-Euroopan joulutoreille. Ostotehtäviini lukeutuivat myös perheloma all inclusive -hotellissa ja miehen mukana tehtävä marathon-matka. Kaikki ostotehtävät olivat itselleni tärkeitä eli matkoja, jotka halusin toteuttaa oikeasti.

Tämän jälkeen aineiston keruun kolmannessa vaiheessa rekrytoin lisää haamuostajia (n=36), jotka tuottivat yhteensä 38 kertomusta. En rekrytoinut kaikkia haamuostajia kerralla, vaan kertomuksia kirjoitettiin kunnes ne eivät enää tuoneet esille uutta tietoa. Keskustelin tässä vaiheessa myös usean haamuostajan kanssa kertomuksista kahdestaan, koska halusin kuulla tarkemmin, millaiseen myyjän toimintaan he kiinnittivät huomiota. Keskustelin vielä ryhmässä kuuden haamuostajan kanssa, jotta ymmärrykseni syveni.

Omat kertomukseni eivät eronneet huomattavasti muiden ostajien vastaavista. Huomasin kuitenkin haamuostajien kiinnostavan helpommin huomiota myyjän negatiiviseen toimintaan, joten pyrin ehkä havainnoimaan tarkemmin myös positiivisia tapahtumia. Mielestäni päästin myyntikohtaamisen etenevään herkemmin myös loppuun asti kuin muut ostajat. Mikäli myyjä toimi myyntikohtaamisessa siten, että kykenin tekemään ostopäätökseni, tein varauksen. Peruutin tämän varauksen seuraavana päivänä tai ennen varausmaksun eräpäivää.

Omat kertomukseni eivät kuitenkaan ole hallitsevassa asemassa, koska pyrin tuomaan kaikkien ostajien äänet mahdollisimman laajasti kuuluville. Näen omalla aineistonkeruullani olevan muiden haamuostajien kertomuksia tukevan ja täydentävän roolin. Muiden haamuostajien kertomukset olivat siten ensisijaisesti analyysini kohteena. Omat kertomukseni tukivat, syvensivät ja auttoivat tulkitsemaan muiden haamuostajien kertomuksia. Havainnoimalla ilmiötä itse pystyin myös asettumaan paremmin muiden haamuostajien asemaan ja näkemään ilmiön heidän silmillään.

3.5 Narratiivinen analyysi

Tässä luvussa esittelen käyttämäni aineiston analyysimenetelmät. Analysoin yksittäisten ostajien kertomuksia ja näiden sisältöä, joiden perusteella

muodostin uusia, kokoavia kertomuksia. Esitän siten luvussa sen, miten päädyin yksittäisistä kertomuksista teoreettisiin tulkintoihin.

3.5.1 Kriittisten tapahtumien tekniikka

Esittelen ensin kriittisten tapahtumien tekniikkaa, koska käytin sitä analysoidessani aineistoa. Kriittisten tapahtumien tekniikkaa on käytetty useasti tutkittaessa palvelun laatua kvalitatiivisesti. Flanaganin (1954) esittelmän ja Bitnerin ym. (1990) palvelujen markkinointiin soveltaman kriittisten tapahtumien tekniikan etuna on keskittyminen myyjän toiminnan vahvuuksiin ja heikkouksiin. Flanaganin (1954) mukaan kriittisten tapahtumien tekniikkaa on luonnollisinta soveltaa arvioitaessa havainnoinnin kohteena olevien yksilöiden suoritusta ja laadittaessa kriteerejä suorituksen arvioimiseksi. Tekniikka on sopiva työkalu analysoitaessa työtä luonnollisessa kontekstissa, koska tekniikan avulla luodaan kokonaisvaltainen kuva työn vaatimuksista ja päästään käsiksi palvelujen subjektiivisiin sekä prosessuaalisiin ominaisuuksiin (Grove & Fisk 1997; Stitt-Gohdes, Lambrecht & Redmann 2000). Käytin tekniikkaa, koska tämä mahdollisti keskittymisen juuri myyjän toiminnan vahvuuksiin ja heikkouksiin, ja tekniikka sopi hyvin narratiiviseen tiedonkeruuseen. Myyjän normaali toiminta ei siten ollut erityisen mielenkiintoni kohteena, vaan halusin päästä käsiksi positiivisiin ja negatiivisiin tapahtumiin.

Käsitän kriittisen tapahtuman olevan myyjän toiminnan ostajassa herättämä positiivinen tai negatiivinen reaktio. Myyjän toiminnalla on aina jokin vaikutus ostajaan, eli myyjän toiminta saa ostajassa aikaan henkilökohtaisen, subjektiivisen reaktion (Evans & Grant 1992). Ostajaa ei tällöin pyydetä tunnistamaan syytä tyytyväisyydelleen tai tyytymättömyydelleen, vaan kuvaamaan tiettyä tapahtumaa niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Normaalit toiminnot eivät ole tutkimuksen polttopisteessä, vaan tärkeä on tietää, millainen myyjän toiminta herättää ostajassa positiivisen tai negatiivisen reaktion.

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa kriittisten tapahtumien tekniikkaa on käytetty erityisesti luotaessa BARS-asteikkoa (engl. behaviorally anchored rating scale). BARS-asteikko määrittää havainnoitavissa olevan, työssä tehtävän toiminnan (DeCenzo & Robbins 1999, 298). Asteikossa yhdistyvät kriittisten tapahtumien tekniikan ja määrällisten arviointiasteikkojen pääkohdat, eli BARS-asteikossa ankkuroidaan määrällinen asteikko yhteen positiivisesta tai negatiivisesta toiminnasta kertovien esimerkkien kanssa (Cocanougher & Ivancevich 1978, 87–90). LaForge, Grove ja Stone (2002) sovelsivat kriittisiä tapahtumia myös kehittäessään tekniikkaa myyjien kouluttamiseksi ja heidän myyntitaitojensa parantamiseksi.

Käytin kriittisten tapahtumien tekniikkaa vasta aineiston analyysivaiheessa kiinnittämällä huomioni kertomusten sisältämiin, ostajassa positiivisen tai negatiivisen reaktion herättämiin tapahtumiin. En siten pyytänyt ostajaa kuvaamaan aineistonkeruuvaiheessa ainoastaan myyntikohtaamisessa sattuneita positiivisia tai negatiivisia tapahtumia, vaan nämä sisältyivät ostajan kirjoittamaan, myyjän toimintaa kokonaisuudessaan kuvaavaan kertomukseen. Ostaja kirjoitti siten myyjän toimintaa kokonaisuudessaan kuvaavan kertomuksen, jossa pyysin häntä painottamaan samalla sitä, mikä myyjän toiminnassa oli erittäin hyvää ja erittäin huonoa. Keskustelin ostajan kanssa tapahtumista myös ryhmässä sekä kahdestaan varmistuakseni näiden kriittisyydestä.

3.5.2 Yksittäisistä kertomuksista teoreettisiin tulkintoihin

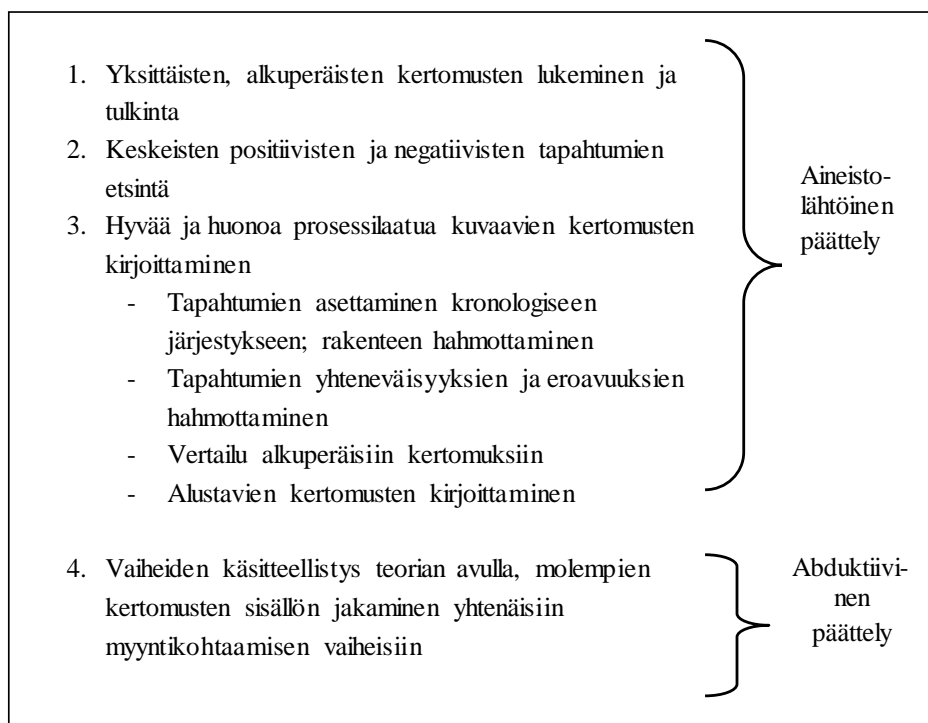
Viittaan narratiivisuudella aineiston analyysitapaan, koska analysoin aineistoni narratiivisesti. Elliottin (2005) mukaan ei ole olemassa yhtä tiettyä analyysitapaa, joka voitaisiin tarkasti määritellä juuri narratiiviseksi analyysiksi. Yleisesti ajatellaan, että narratiivinen analyysi on uuden, kokoavan kertomuksen tuottamista. Heikkinen (2001, 122) määrittää tämän siten, että narratiivisessa analyysissä painopiste on uuden kertomuksen tuottamisessa aineiston kertomusten perusteella. Polkinghornen (1988, 17–18) mukaan narratiivisessa analyysissä etsitään yhteyksiä tapahtumien välillä ja muodostetaan näistä kokoavia kertomuksia (Polkinghorne 1988, 17–18). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 217) mukaan tutkijan analysoidessa aineistoa narratiivisesti hän järjestelee tätä rakentamalla yhden tai useampia kertomuksia, joita tulkitaan.

Analyysini eteni yksittäisten kertomusten tulkinnasta kohti teoreettisia tulkintoja. Tässä tutkimuksessa analysoin ensin yksittäisten ostajien alkuperäisiä kertomuksia (tulosluku 4), jonka jälkeen muodostin kaikkien aineiston sisältämien kertomusten pohjalta uusia, kokoavia kertomuksia (tulosluvut 5, 6 ja 7) käyttämällä teoriaa apuvälineenäni. Pyrin siten ensin ymmärtämään yksittäisten ostajien kirjoittamia kertomuksia, minkä jälkeen loin kertomuksista teorian avulla uusia, tiivistettyjä kertomuksia, eli lähdin liikkeelle mikrokertomuksista kohti yleisempää tasoa. Rakensin ja tulkitsin näitä uusia kertomuksia teoriasta nousevien prosessilaatua, laatudimensioita ja toimintatapaa koskevien näkökulmien avulla. Pyrin siten luomaan uusia kertomuksia, joissa ostajien kertomukset yhdistyivät teoreettisiin käsitteisiin. Makkosen, Aarikka-Stenroosin ja Olkkosen (2012) mukaan tutkija kerää ja vertaa tällöin yksittäisiä kertomuksia keskenään etsien tapahtumia ja hahmottaen rakennetta. Tutkija tunnistaa tapahtumien kaavoja tutkimalla prosessin yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia muodostaen samalla tiivistelmän ja paljastaen ristiriitoja

(Makkonen ym. 2012). Tämä puolestaan mahdollistaa teoreettisten mallien rakentamisen ja ilmiön käsitteellistykseen.

Aloittaessani aineiston analyysiä luin ensin kaikki yksittäiset kertomukset läpi. Pyrin tällöin analysoimaan ostajan havaintoja myyjän toiminnasta ja tarkastelin, mitä tapahtumia ostaja piti tärkeinä. Tämän vuoksi esitän ensin luvussa neljä kuusi autenttista kertomusta ja tulkintani näiden sisällöstä. Tarkoitukseni on tuoda esille yksittäisen ostajan ajatuksia ja omaa arvioitani siitä, mikä tieto on olennaista ja toimii teoreettisen kertomuksen luonnin pohjana. Valitsemani kuusi kertomusta kuvaa myyjän toimintaa rikkaasti, ja tuovat ostajan havainnot esille selkeästi. Näiden kertomusten voidaan sanoa olevan tyypillisiä esimerkkejä siitä, miten ostaja havainnoi myyjän toiminnan laatua myyntikohtaamisessa.

Vastatakseni ensimmäiseen, toiminnan prosessilaatua koskevaan kysymykseen muodostin kaksi ajallisesti etenevää peruskertomusta (luku 5), jotka ilmentävät koko myyntikohtaamisen pääjuonta tiivistettynä. Teoreettisen viitekehyksen vuoksi analyysi muistuttaa myös rakenteellista analyysiä, jossa tarkoituksena on kertomuksen rakenteen tarkastelu eli se, miten kertomus rakentuu (Elliott 2005). Aikaisempi teoria määritti siten analyysitapaani. Esitän näiden myyntikohtaamista kokonaisuudessaan kuvaavien peruskertomusten kirjoittamisen vaiheet kuviossa 8.



Kuvio 8 Peruskertomusten kirjoittaminen

Gremler (2004, 79) ehdottaa, että tutkijoiden pitäisi lähestyä kriittisiä tapahtumia tulkitsevilla otteella kuten narratiivisen tutkimuksen keinoin. Gremlerin (2004, 79) mukaan kriittisiä tapahtumia voidaan analysoida tulkinnallisuuden avulla eristämättä niitä ostajan selityksestä ja tilanteesta. Tein siten analyysini hyödyntäen narratiivisen aineiston vahvuuksia. Totesin tämän olevan parempi vaihtoehto, koska kokeilin aluksi myös aineiston kategoriointia käyttäen analyysiyksikkönä yksittäisiä sanoja ja lyhyitä ilmaisuja. Tämä kuitenkin hävitti ostajan äänen ja eristi sen kontekstistaan. Tämän vuoksi hahmotin ensin yksittäisistä kertomuksista kriittiset tapahtumat alkuperäisessä ilmaisumuodossa selityksineen.

Tulkinnallisen otteen vuoksi otin analyysiyksiköksi positiivisia ja negatiivisia tapahtumia sisältäviä kerronnallisia ajatuskokonaisuuksia, enkä yksittäisiä sanoja ja lyhyitä ilmaisuja. Analyysiyksikkönä olivat tällöin yksittäisiä sanoja pidemmät kriittiset tapahtumat eli kerronnalliset ajatuskokonaisuudet, joissa ostajan tulkinta positiivisen tai negatiivisen reaktion herättävästä myyjän toiminnasta tuli esille. Kriittisten tapahtumien tekniikan käyttö perustui tutkimuksessa siten tulkinnallisuuteen. Seuraavassa esimerkkinä yksittäinen analyysiyksikkö:

Kun sanoin, että haluamme ostosmahdollisuuksien lisäksi myös jotakin nähtävää ja uutta koettavaa, myyjän vastaus oli, että melkein jokaisessa kaupungissa on jotakin uutta ja hienoa nähtävää. Sen kummempia esimerkkejä tai ehdotuksia en saanut. Olisi ollut mukava kuulla erilaisia vaihtoehtoja kaupungeista ja niiden mahdollisuuksista.

Järjestin nämä ajatuskokonaisuudet kronologiseen järjestykseen hahmottaen samalla kertomuksen rakennetta. Tarkastelin samalla tapahtumien yhtenevyyksiä ja eroavuuksia. Muodostin siten ensin kaikkien ostajien kertomusten perusteella aineistolähtöisesti kaksi juonellisesti etenevää, prosessilaatua kuvaavaa tiivistelmää. Rakensin siis yksittäisten kertomusten ja erityisesti niiden sisältämien kriittisten tapahtumien pohjalta kaksi tiivistettyä kertomusta, joissa yhdistyy kaikkien alkuperäisten kertomusten elementtejä.

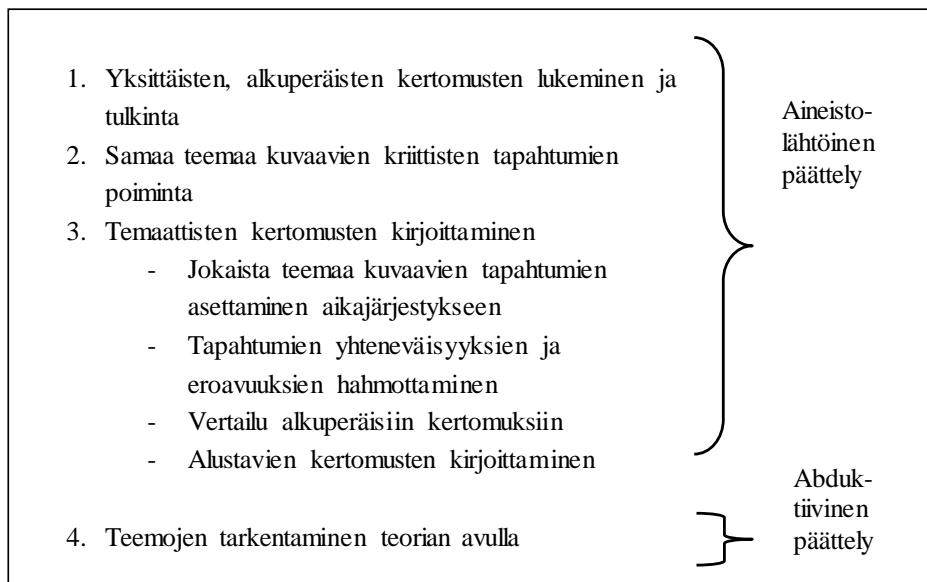
Vaikka erotin kriittiset tapahtumat aineistosta, kiinnitin myös jatkuvasti huomiota alkuperäisten kertomusten kokonaishahmoon ja prosessimaiseen luonteeseen. Huomioin siten sen, missä vaiheessa myyntikohtaamista ostajat olivat kyseiset tapahtumat kokeneet. Vertasin muodosteilla olevia kertomuksiani alkuperäisiin kertomuksiin varmistuakseni tulkintani vastaavuudesta ostajien ajatuksiin. Luin myös alkuperäisiä kertomuksia useita kertoja sekä analyysini alussa että sen aikana. Pyrin kirjoittamaan peruskertomukset siten, että molemmat kertomukset etenevät sisällöltään yhteneväisesti, mutta merkitykseltään vastakkaisesti. Toinen peruskertomus kuvaa siten hyvää ja toinen huonoa prosessilaatua. Halusin tuoda nimenomaan ostajan positiiviset ja negatiiviset reaktiot selkeästi esille, minkä vuoksi uusien kertomusten voidaan sanoa olevan myös kärjistettyjä esimerkkejä myyjän toiminnasta.

Kirjoitettuani peruskertomusten ensimmäiset versiot tarkensin näitä teorian avulla. Pilkoin molempien kertomusten rakennetta yhdessä tarkempiin osiin, koska myyntiprosessiteoriassa myyntikohtaaminen koostuu toisiaan seuraavista vaiheista. Sovelsin siten olemassa olevaa myyntiprosessiteoriaa, jotta pystyin käsitteellistämään kertomuksen vaiheita. Analyysini eteni pitkälti aineiston ehdoilla, mutta voisin kutsua analyysini loppuvaihetta puhtaasti abduktiiviseksi.

Muodostin tämän jälkeen uusia, teemallisia kertomuksia vastatakseni toiseen kysymykseen, eli käytin temaattista, narratiivista analyysia. Näiden teemallisten kertomusten avulla pyrin osoittamaan, miten myyjän toiminnan laatu ilmenee ostajalle yksittäisinä laatudimensioina. Hyvärinen (2006, 17) puhuu kertomusten temaattisesta luennasta, jolloin teemojen poiminta liitetään kertomukseen. Riessmanin (2004) mukaan temaattinen lähestymistapa tähtää niiden yhteisten temaattisten elementtien löytämiseen, joita osallistujat kertovat raporteissaan. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 219) mukaan empiristä

aineistoa analysoidaan tällöin teemojen kautta kehittäen näistä juonellisia kertomuksia.

Halusin siten löytää aineistosta yhteisiä temaattisia elementtejä ja kehittää näitä kuvaavia kertomuksia. En muodostanut tiukkoja kategorioita ja eritelty sisältöä, vaan rakensin muodostuneista teemoista juonelliset kertomukset. Nämä muodostamani uudet kertomukset toivat esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja eli laatudimensioita eristämättä näitä kontekstista ja ostajan tulkinnasta. Kuvio 9 esittää teemallisten kertomusten kirjoittamisen vaiheet.



Kuvio 9 Teemallisten kertomusten kirjoittaminen

Käsittelin siten aineistoani aina tietyn teeman eli laatudimension kautta. Nämä teemat alkoivat hahmottua jo aineistonkeruuvaiheessa sekä kirjoittaessani ensimmäisiä peruskertomuksia. Luin alkuperäisiä kertomuksia uudelleen sekä poimin samaa teemaa kuvaavia kriittisiä tapahtumia yhteen. Hahmotin tapahtumien aikajärjestystä sekä tapahtumien yhteneväisyyksiä ja eroavuuksia.

Tämän jälkeen kirjoitin jokaisesta teemasta eli laatudimensiosta kaksi uutta tiivistelmää, joissa nimenomainen teema tuli esille. Jokaisessa uudessa tiivistelmässä on siten aineksia niiden ostajien kertomuksista, jotka tulksivat teeman merkitykselliseksi. Kirjoitin jokaisesta teemasta kaksi vastakohtaista tiivistelmää, koska nämä auttoivat hahmottamaan ilmiötä paremmin. En tässäkään vaiheessa unohtanut alkuperäisiä kertomuksia, vaan pyrin suhteuttamaan teemallisten kertomusten ajallisen etenemisen näiden sisältöön. Vertailin siten alkuperäisiä kertomuksia muodosteilla oleviin, uusiin

kertomuksiini, jotta ne vastasivat tarkasti ostajan tulkintaa. Analyysini loppuvaiheessa tarkastelin teemoja eli laatudimensioita erityisesti myyjän suoritusarviointikriteerejä ja palvelun laatudimensioita käsittelevän teorian avulla. Tämän vuoksi analyysin loppuvaihetta voisi kutsua puhtaasti abduktiiviseksi.

Vastatessani kolmanteen kysymykseen minulle oli jo syntynyt alustava käsitys siitä, millaiseen myyjän toimintaan ostaja kiinnittää myyntikohtaamisessa huomiota, ja millaiseksi ostaja toiminnan laadun käsittää. Tässä vaiheessa pyrin tiivistämään yhteen ne keskeiset toiminnan piirteet, jotka olivat nousseet esille vastatessani aikaisempiin tutkimuskysymyksiin, koska myyjän toimintatapa on kokonaisvaltainen ymmärrys myyjän toiminnasta myyntikohtaamisessa. Kävin myös aineistoa uudelleen läpi. Laadin siten uuden, kokoavan kertomuksen, jossa käsitelin myyjän toimintaa sitä kokonaisuudessaan ilmaisevan toimintatavan kautta. Tämän kertomuksen kirjoittaminen eteni samalla tapaa kuin aikaisempien teemallisten kertomusten. Asetin myyjän toimintatapaa kuvaavat tapahtumat aikajärjestykseen ja kirjoitin alustavan kertomuksen. Tarkensin kertomusta vielä myyntityylejä koskevan teorian avulla.

Kuten aikaisemmin on todettu, tutkimus nojautuu abduktiiviseen päättelyyn. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 23) mukaan abduktio viittaa prosessiin, jossa liikutaan toistuvasti yksilöiden antamien kuvausten ja käsitysten sekä ymmärryksen perustan luovien käsitteiden välillä. Abduktiivisessa tutkimuksessa teorian rakentaminen alkaa järjeilemällä ilmiötä tilanteiden havainnoinnin kautta (Alvesson & Sköldbberg 2009). Abduktiivinen analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan ero induktioon eli aineistolähtöisyyteen ja deduktioon eli teorialähtöisyyteen tulee esille siinä, miten empiirinen aineisto liitetään abstrahoinnissa teoreettisiin käsitteisiin. Eskola ja Suoranta (2003) mieltävät teorian tällöin välineeksi, jonka avulla kerätystä aineistosta pystytään esittämään tulkintoja.

Järvensivu ja Törnroos (2010) käsittävät abduktion eroavan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Joissakin vaiheissa päättelyn logiikka voi olla puhtaasti abduktiivinen, kun taas toisissa vaiheissa päättely nojaa enemmän induktioon tai deduktioon (Järvensivu & Törnroos 2010, 102). Tämä pätee myös tässä tutkimuksessa, koska lähdin tutkimusprosessissani liikkeelle induktiivisesti. Tutkimuskysymykseni nousivat teoriasta, mutta teoria ei kuitenkaan ohjannut aineistoni analyysiä, vaan analyysi eteni induktiivisesti. Aineisto tuotettiin havainnoimalla myyjän toimintaa strukturoimattomasti, eli havaintoja ei kerätty suhteuttaen niitä tiettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Aloitin myös aineiston analyysin induktiivisesti valitsemalla analyysiyksiköt aineistosta. Tämä tutkimus eteni siten pitkälle aineiston ehdoilla, mutta pyrin yhdistämään havaintoja abstrahointivaiheessa valitsemaani teoriaan. Voisin näin ollen kutsua aineiston analyysin alkuvaihetta enemmän induktiiviseksi ja loppuvaihetta abduktiiviseksi.

4 KERTOMUKSET MYYJÄN TOIMINNAN LAADUSTA

Tutkimukseni aineisto koostuu yhteensä 76:sta ostajan kirjoittamasta kertomuksesta. Tässä luvussa esitän kuusi alkuperäistä kertomusta ja tulkintani näiden sisällöstä. Jokainen luvussa käsitelty kertomus on eri ostajan kirjoittama. Kolme ensimmäistä kertomusta kertovat huonosti sujuneesta myyntikohtaamisesta ja kolme viimeistä onnistuneesta kohtaamisesta. Luvun tarkoituksena on siten kuvata yksittäisen ostajan tulkintaa ja omaa tulkintaani myyjän toiminnan laadusta myyntikohtaamisessa.

4.1 Mitä ihmettä sinä täällä teet?

Menin matkatoimistoon, ja kerroin suunnittelevani matkaa neljän hengen tyttöporukalle. Halusimme mennä kaupunkilomalle Eurooppaan, ja matkabudjettimme oli noin 500–600 euroa henkilöltä.

Astuessani sisään toimistossa oli yksi myyjä, joka puhui puhelimeen. Hän ei edes nostanut katsettaan tullessani sisälle. Jouduin odottamaan hetken ennen kuin toinen myyjä tuli. Hän huomasi minut, mutta hän ei tervehtinyt minua asiaan kuuluvalla tavalla. Sain ainoastaan pienen pään nyökkäyksen. Myyjä ei kutsunut minua palvelutiskin ääreen tai kysynyt, voiko hän olla avuksi jotenkin.

Siirryin itse pöydän ääreen. Istuuduin ja kysyin, millaisia kaupunkilomia heillä on tarjolla. Myyjä vastasi, että he välittävät X-matkojen sekä Y-matkojen kaupunkilomia. Omatoimilomia järjestetään melkeinpä mihin tahansa kaupunkiin. Myyjä myös sanoi, että Internetistä löytyisi kaikki heidän lomansa. Sain sellaisen kuvan, että ”mitä ihmettä sinä täällä teet, kun voisit Internetistäkin nämä asiat tarkistaa”. Myyjä ei kysynyt yhtään, millaisesta kohteesta pitäisin, tai mitä haluaisin siellä tehdä. Jouduin itse kertomaan oma-aloitteisesti kaikki faktat.

Myyjä suositteli kaupunkilomavaihtoehtoiksi esimerkiksi Prahaa, Pariisia, Lontoota sekä erityisesti Barcelonaa. Kun sanoin, että haluamme ostosmahdollisuuksien lisäksi myös jotakin nähtävää ja uutta koettavaa, myyjän vastaus oli, että ”melkein jokaisessa kaupungissa on jotakin uutta ja hienoa nähtävää”. Sen kummempia esimerkkejä tai ehdotuksia en saanut. Olisi ollut mukava kuulla erilaisia vaihtoehtoja kaupungeista ja niiden

mahdollisuuksista. Myyjä toisti useasti, että ”voin ottaa esitteitä ja katsoa matkavaihtoehtoja Internetistä”.

Myyjä kysyi matkustusajankohtaa. Kerroin suunnittelevamme matkaa elokuun loppuun. Kerroin myös matkabudjettimme. Hän katsoi kahdesta esitteestä hintoja Barcelonan kohdalta, vaikka en missään vaiheessa sanonut olevani kiinnostunut juuri kyseisestä kohteesta, vaan olisin halunnut kuulla muistakin vaihtoehtoista. Sieltä esitteistä löytyi budjettillemme sopiva matka elokuussa. Myyjä ei kuitenkaan kysynyt missään vaiheessa, haluaisinko lisätietoa matkustuspäivistä tai hinnoista. Mistään hotelleistakaan hän ei maininnut tai kysynyt sanallakaan.

Myyjä ei esitellyt mitään kohdetta, vaan luetteli monia Euroopan kaupunkeja, joissa suurimmassa osassa olin jo ollut. Myöskään kohteissa olevia hotelleja tai palveluita hän ei esitellyt, enkä oikeastaan saanut mitään esimerkkejä. Tämä oli ehkä kaikista huonoin asia. Olisin halunnut oikeasti kuulla edes yhdestä matkakohteesta, jotta olisin tiennyt myyjän tietävän edes jotakin asiasta.

Myyjä ei missään vaiheessa kysynyt, haluanko varata matkan heidän kauttaan, eikä mitään muutakaan kaupan tekemiseen viitaten. Hän antoi minulle Internet-osoitteen, jossa voin katsella tarkemmin erilaisia matkakohteita sekä niiden hintoja. Hän myös antoi minulle X-matkojen sekä Y-matkojen esitteet kinaloon, jonka jälkeen hän katsoi minua kuin kysyen ”mitä vielä haluat?”. Koko tapahtuma kesti vain alle 10 minuuttia, ja lähdin pois liikkeestä kaksi esitettä ja Internet-osoitetta rikkaampana.

Ostajan astuessa sisään toimistoon ostaja olettaa myyjän kiinnittävän huomionsa hänen saapumiseensa. Ostaja pettyy, koska myyjä ei huomioi häntä, vaan ostajan on lähestyttävä itse myyjää. Tämän jälkeen myyjä selvittää ostajan tarpeita suppeasti ja esittelee tuotteita vain niukasti ja pintapuolisesti. Myyjän tuote-esittely ja ostajan tarpeet eivät myöskään kohtaa toisiaan, koska myyjä ei ole halukas tarttumaan asiaan, ei kartoita ostajan tarpeita eikä pyri löytämään ostajalle sopivaa tuotetta. Myyjän passiivisuuden vuoksi ostaja ei saa apua ostopäätöksensä teossa. Ostaja käsittää myyjän myös ohjaavan hänet ulos toimistosta ja etsimään tietoa muualta.

Ostajan kertomuksen perusteella voidaan todeta, että ostaja haluaisi myyjän toimivan myyntikohtaamisessa aktiivisemmin. Tässä kohtaamisessa myyjä ei ole kuitenkaan kiinnostunut ostajasta ja hänen auttamisestaan. Myyjä ei siten kysy ostajalta hänen tarpeistaan, minkä vuoksi ostaja kokee tehtäväkseen kertoa myyjälle tarpeistaan itse. Ostaja kokee siten joutuvansa kertomaan oma-aloitteisesti kaikki faktat. Ostajan on toimittava myyntikohtaamisessa, koska myyjä on omaksunut passiivisen toimintatavan.

Ostajan kertomuksen perusteella voidaan tulkita, ettei myyjä ajattele ostajalla olevan omia, yksilöllisiä tarpeitaan. Ostajan tarpeet eivät myöskään

ole myyjän toiminnan keskipisteessä. Koska myyjä ei tarkastele ostajan tarpeita, myyjä luettelee ostajalle muutaman yleisesti suosiossa olevan tuotteen nimen. Ostaja ei kuitenkaan ymmärrä, miten tuotteet sopivat hänen tarpeisiinsa eli siihen, että kaupungeissa olisi ostosmahdollisuuksia sekä *nähtävää ja uutta koettavaa*. Koska myyjä ei ole huomioinut ostajan tarpeita, ostajan mukaan hän esittelee tuotetta, josta ostaja toteaa: *En missään vaiheessa sanonut olevani kiinnostunut juuri kyseisestä kohteesta*. Näin ollen myyjän esittelemät tuotteet eivät sovi ostajan tarpeisiin. Ostajan tarpeet ja myyjän tarjoamat tuotteet eivät näin ollen kohtaa toisiaan.

Ostajan kertomuksesta on ymmärrettävissä se, että ostaja haluaisi myyjän kertovan hänelle tietoa tuotteista. Tiedon saaminen on ostajalle erittäin tärkeää, ja sen puute häiritsee ostajaa suuresti. Ostaja kokee, ettei hän saa myyjältä tietoa, koska myyjä ei kerro esimerkkejä tai ehdotuksia kohteista ja niiden mahdollisuuksista. Ostajan mukaan myyjä ei kerro myöskään hinnoista, kohteen palveluista tai hotelleista *sanallakaan*. Ostajan kertomuksesta voidaan päätellä, että ostaja haluaisi kuulla nimenomaan monista erilaisista tuotevaihtoehtoista, joista olisi mahdollista valita juuri hänen tarpeisiinsa sopivin tuote. Ostaja haluaisi myyjän käyttävän tähän myös aikaansa, koska ostaja ilmaisi pettynään kohtaamisen kestävän *vain alle 10 minuuttia*.

Ostaja korostaa kertomuksessaan vahvasti sitä, että myyjä haluaisi ostajan etsivän tietoa ja tutkivan tuotteita itse esitteistä tai Internetistä. Ostajan mukaan myyjä ajattelee, ettei hänen tehtävänään ole auttaa ostajaa, koska Internet mahdollistaa ostajan omatoimisen tiedonetsinnän. Tätä tarkoitusta vasten myyjä antaa ostajalle mukaan *www-sivujen osoitteita*.

4.2 Voisitko tulla uudestaan kun pomo palaa lomalta?

Tarkoituksenani on varata häämatka, jonka ajankohtana on syyskuu. Matkan kesto on noin kaksi viikkoa. Matkakohteen tulisi olla eksoottinen, hotelli saisi olla suhteellisen tavallinen, eli mitään luksusta ei varsinaisesti haeta. Rannan tulisi olla viihtyisä ja lähellä hotellia. Matkakohde saisi olla rauhallinen, mutta ei kuitenkaan sellainen, ettei siellä ole muuta kuin hotelli ja se ranta. Myös jonkinlaisia aktiviteetteja kaivataan ja shoppailumahdollisuus olisi plussaa, mutta ei siis kuitenkaan mikään kaupunkiloma. Myöskään mahdollisuutta räätälöityyn omatoimimatkaan ei suljeta pois.

Saavuin matkatoimistoon, siellä ei ollut muita asiakkaita. Kaksi myyjää istui pöytänsä takana, ja he katsoivat minua jotenkin kummastuneen näköisenä. Tervehdin heitä, ja he vastasivat. Menin lähimpänä olevan myyjän luo, ja kerroin, että olen suunnittelemassa häämatkaa syyskuuhun. Kerroin, että tulin tänne siksi, kun he myyvät eksoottisia kaukomatkoja. Myyjä ei

pyytänyt minua missään vaiheessa istumaan, joten päätin sitten itse istuutua, jotta näyttäisin siltä, että minulla ei ole kiire minnekään. Kysymykseeni hän vastasi, että ”tarkoitatko niitä Balin matkoja?”. Vastasin, että ”no, se olisi yksi vaihtoehto, mutta haluaisin lisää tietoa siitä ja myös muistakin kohteista, koska en ole vielä päättänyt, mikä olisi paras kohde, ja koska heidän nettisivuillaan oli niin vähän tietoa”. Tähän myyjä vastasi että, ”me myydään myös X-matkojen kohteita ja omatoimimatkoja, mutta voisitko tulla toukokuun lopussa uudestaan kun pomo palaa lomalta. Hän tietää enemmän noista Balille tehtävistä matkoista”.

Kerroin tämän jälkeen, että se Bali ei ole mikään välttämätön vaihtoehto. Pyysin, voisiko hän kertoa minulle myös X-matkojen eri kohteista ja minkälaisia ne omatoimimatkat ovat. Tähän myyjä vastasi, että ”niitä kannattaa katsoa sieltä Internetistä ja ne omatoimimatkat ovat sellaisia, että asiakas päättää kohteen, ja me täältä varataan lennot ja majoitus”. Tässä kohtaa ajattelin, että ”huh huh, tämä myyjä ei todellakaan halua myydä minulle mitään matkaa, vaan odottaa koko ajan, että lähtisin pois”.

Kerroin hänelle, että olen vierailut heidän nettisivuillaan, mutta en oikein löytänyt sieltä kunnolla tietoa. Myyjä vastaa minulle, että ”sun kannattaa katsoa sieltä Internetistä, ja voit lähettää pomolle sähköpostilla kyselyjä eri matkavaihtoehtoista, jos et ehdi odottamaan siihen toukokuun loppuun kun hän palaa lomaltaan.” Kuitenkaan en ikinä saanut mitään sähköpostiosoitetta, johon olisin voinut lähettää kyselyjä.

Hiljaiset hetket alkoivat tuntua jo aika kiusallisilta, joten päätin vielä yrittää ja kysyin, että olisiko mitään matkaesitettä eri kohteista, johon voisin tutustua kotona. Myyjä kertoi, että ”ei meillä kyllä oikeen ole nyt mitään esitteitä, mutta tässä olis yksi tällainen viime vuoden Balin matkaesite, jos tykkäät sitä katsoa”. Samalla myyjä nousee ylös. Myyjä hakee minulle esitteen ja on sen näköinen, että voisinko lähteä. Kiitin ja kerroin, että tutustun esitteeseen, ja nousin ylös. Myyjä vastasi, että ”kiitos ja hei”.

Koko tämä tapahtuma kesti noin 4 minuuttia. Olin todella pöyristynyt, kun kävelin ulos matkatoimistosta. Itsekin asiakaspalvelijana tiedän, että asiakasta ei kohdella noin, ja kaiken lisäksi olin kuullut tästä kyseisestä matkatoimistosta pelkkää hyvää. En tiedä, mahtoiko myyjällä olla huono päivä, vai enkö näyttänyt tarpeeksi potentiaaliselta asiakkaalta. Mitään suunnittelemani kysymyksiä kohteisiin liittyvistä asioista en ehtinyt myyjälle esittää, koska hän ei suostunut esittelemään minulle edes yhtä matkakohdetta.

Koko vierailuaikanani toiminta ei oikeastaan edennyt mihinkään. Myyjä oli täysin passiivinen, eikä todellakaan yrittänyt myydä minulle mitään, vaikka monta kertaa yritin antaa hänelle vaihtoehtoja, joista voisin olla kiinnostunut. Kysymyksessä ei voi olla edes se, että hän ei tietäisi jostain yhdestä kohteesta niin paljon. Minä asiakkaana johdin koko prosessia alusta loppuun asti.

Ostajan kertomuksessa heijastuu se, ettei myyjä suhtaudu ostajan saapumiseen ostajan haluamalla tavalla. Myyntikohtaamisen alussa myyjä ei luo minkäänlaista pohjaa sille, että kohtaaminen etenisi sujuvasti. Ostaja yrittää päästä keskustelemaan myyjän kanssa tarkkaan pohdituista tarpeistaan ja haluaisi myyjän esittelevän hänelle näihin sopivia tuotteita. Tuotteiden myyminen ostajalle ei kuitenkaan vaikuta olevan myyjän tavoitteena. Ostajan kertomuksesta voidaan tulkita, että myyjä jopa kieltäytyy auttamasta ostajaa ja sanoo: *Voisitko tulla toukokuun lopussa uudestaan*. Ostajan mukaan myyntikohtaaminen myös loppuu siihen, että myyjä *on sen näköinen, että voisinko lähteä*. Ostaja toteaa: *Toiminta ei oikeastaan edennyt mihinkään*.

Ostajan kertomuksesta voidaan tulkita, että ostaja haluaisi myyjän suhtautuvan ostajan auttamiseen aktiivisesti ja kohtaamisen olevan luonteeltaan pitkäkestoinen. Ostajan kertomuksesta näkyy, että hänellä on selkeä alustava tarve, jonka täyttämiseksi hän tarvitsisi myyjän apua. Myyjän kiinnostuksen voidaan kuitenkin päätellä olevan erittäin vähäistä, eli myyjä asennoituu ostajan auttamiseen todella passiivisesti. Ostaja kokee, että myyjä odottaa koko myyntikohtaamisen ajan ostajan lähtevän pois, eikä halua myydä ostajalle mitään. Ostaja kertoo jopa osoittavansa itse myyjälle, ettei hänellä *ole kiire minnekään*, jotta myyjä ymmärtäisi ostajan olevan tosissaan hakemassa apua ostopäätöksensä teossa. Ostaja kertoo myös *päättävänsä yrittää* saada myyjän toimimaan, koska myyjä suhtautuu erittäin negatiivisesti hänen auttamiseensa. Ostaja kuvaa, ettei myyjä yksinkertaisesti *suostunut* toimimaan, vaikka ostaja jopa pyrki ohjaamaan myyjää itse. Ostaja kertoo siten myyjän olevan täysin passiivinen koko kohtaamisen ajan. Tämä voidaan päätellä siitä, että ostaja kertoo seuraavasti: *Minä johdin koko prosessia alusta loppuun asti*.

Ostaja ilmaisee selkeästi, että hän haluaisi myyjältä tietoa tuotteista. Ostaja pyytää myyjää siten kertomaan hänelle tuotteista, mutta myyjä ohittaa ostajan pyynnön kokonaan. Ostajan mukaan *myyjä ei suostunut esittelemään edes yhtä matkakohdetta*. Ostaja jopa toteaa, että hänellä oli mieleissään valmiina tarpeisiinsa liittyviä kysymyksiä myyjälle, mutta *mitään suunnittelemiani kysymyksiä kohteisiin liittyvistä asioista en ehtinyt myyjälle esittää*. Ostajan kertomuksesta heijastuu myös myyjän tiedon puute, koska myyjä kertoo *pomon tietävän matkoista enemmän*.

Ostaja kertoo, että myyjä pyrkii ohjaamaan hänet Internetiin, koska myyjän mukaan matkoja *kannattaa katsoa sieltä Internetistä*. Tämä voidaan tulkita siten, että myyjä käsittää Internetin olevan ostajalle parempi vaihtoehto tiedonsaamiseen kuin myyjä itse. Ostaja myös kertoo myyjälle suoraan, ettei hän ole löytänyt Internetistä haluamaansa tietoa, mutta myyjä ei silti vastaa ostajan tiedontarpeeseen. Internetin voidaan siten sanoa olevan myyjälle keino väistää ja välttää tiedon jakaminen ostajalle. Myyjän tehtävänä ei ole kertoa ostajalle tuotteista, vaan ostaja löytää tätä itse Internetistä.

Myyjä myös olettaa ostajan päättäneen tarpeensa ennen saapumistaan, koska ostaja kertoo myyjän tarjoavan hänelle sinnikkäästi ainoastaan Balin matkoja, vaikka ostaja ilmaisee kiinnostuksensa muita tuotteita kohtaan. Ostaja sanoo myyjälle suoraan, ettei hän ole päättänyt vielä matkakohdetta, mutta myyjä ei kuitenkaan ymmärrä keskustella ostajan kanssa hänen tarpeistaan ja näihin sopivista tuotteista. Ostajan näkökulmasta hän ei tarvitse erilaisia vaihtoehtoja, vaan myyjän tarjoaman yhden vaihtoehdon tulisi sopia hänelle. Ostajan kertomuksen pohjalta voidaan myös päätellä, että myyjä kokee roolikseen ottaa vastaan ostajan tekemän ostopäätöksen, koska ostaja kirjoittaa myyjän toteavan seuraavasti: *Asiakas päättää kohteen, ja me täältä varataan lennot ja majoitus*. Tällöin ostajan tarpeista ei tarvitse keskustella.

Ostajan kertomuksessa heijastuvat myös myyjän toiminnan hänessä herättämät tunteet. Ostaja kertoo *pöyristyneensä saamastaan kohtelusta*. Ostaja kuvaa myyjän suhtautuvan ostajaan *kummastuneesti* myyntikohtaamisen alussa, ja hiljaisuuden tuntuvan ostajan kannalta *kiusalliselta*. Ostaja epäilee myyjän myös aliarvioivan häntä. Myyjä pyytää ostajaa esimerkiksi odottamaan pomon paluuta lomaltaan, ja antaa ostajalle edellisen vuoden matkaesitteen kotiin katsottavaksi. Myyjä ei myöskään anna ostajalle lupaamaansa sähköpostiosoitetta kyselyjä varten. Myyjän toiminnan voidaan siten sanoa aiheuttaneen ostajassa erittäin negatiivisia tunteita.

4.3 Kaikissa paikoissahan nyt on urheilua

Ajatuksena on ostaa noin kymmenen hengen miesporukalle kunnon ”äijämatka” johonkin päin Eurooppaa, ehkä Hampuriin tai muuhun kaupunkikohteeseen. Matkaan pitäisi sisältyä ehkä jotain urheilutapahtumaa. Matka tehdään kevään aikana. Toivomuksena on mm. mukava hotelli, hyvää ruokaa ja tietysti vauhdikasta yöelämää.

Saapuessani matkatoimistoon kaksi paikalla ollutta myyjää tervehti minua, ei kuitenkaan iloisesti, vaan melko neutraalisti. Aloitin esittelemällä kymmenen hengen miesryhmää toiveissani pitkä viikonloppu jossain Keski-Euroopan kaupungissa. Nyt myyjä kysyi melko terävästi, että ”siis missä?”. Minulla ei ollut tiettyä kohdetta, mikä teki asiasta mielestäni todella hankalan. Sitten myyjä mainitsi tusinan verran eri kaupunkeja, joista minulle ei jäänyt mieleen juuri mitään. Myyjä kertoi jotain nähtävyyksiä eri kaupungeissa. Valitettavasti hän käytti nimiä ja termejä, joita en ollut ennen kuullut. Yritin ohjata keskustelua urheilutapahtumiin, mutta hänellä ei ollut niistä mitään tietoa. ”Kaikissa paikoissahan nyt on urheilua”, hän totesi lyhyesti.

Yritin esittää, että osa ryhmästä on kiinnostunut ruoka- ja juomakulttuurista. Olisiko siis jotain mukavaa ehdotusta tällaiseen teemamatkaan?

Vastauksena oli, että ”ravintoloitahan on joka kaupungissa”. Tässä vaiheessa olin tosi pettynyt. Tämä ei toiminut niin kuin olin kuvitellut.

Odotin myyjän ehdottelevan enemmän kohteita juuri miehille. Hän puhui kiertokävelyistä ja jopa museoista. Keskustelussa pyrin esittämään toiveita jonkun teeman ympärille kuten joku MM-kilpailu tai muu suurtapahtuma. Myyjä kyllä listasi Euroopan eri kaupunkeja, mutta ei mielestäni osannut eritellä riittävästi kunkin kaupungin eroja ja tarjottavaa juuri miesporukalle. Pariisista hänelle tuli mieleen se kuuluisa tanssipaikka, mutta sen nimeä hän ei muistanut, vaan se piti kysyä työkaverilta.

Ennen käyntiä mielessäni oli Hampuri ja siellä esimerkiksi jalkapallo-ottelu. Myyjän ykkösehdotus oli kuitenkin Praha. Tuli ilmi, että hän on käynyt siellä itse ja osallistunut jopa panimovierailuihin, joissa voi maistella eri oluita. Tämä oli mielestäni hänen paras ehdotuksensa. Opastetut kiertokävelyt vanhassa kaupungissa olivat myös hänen suosikkejaan. En kuitenkaan näe kuviteltua miesporukkaa kävelemässä oppaan kanssa pitkin Prahan katuja. Olin nähnyt etukäteen yrityksen nettisivuilta esitteitä formula-matkoista. Näitä esitteitä hän haki kuitenkin vasta sitten kun itse mainitsin niistä.

Lopulta sain häneltä ehdotuksena listan kaupungeista, joista minun kannattaisi pitää äänestys matkalle lähtijöiden kesken. Jos saisimme kohteen päätettyä, niin sitten hän lupasi kyllä laskea meille tarkempia hintoja toiveidemme mukaan.

Ostajan kertomus lähtee liikkeelle siitä, miten myyjä suhtautuu hänen saapumiseensa toimistolle. Tämän jälkeen kohtaaminen jatkuu ostajan kertoessa myyjälle, millaisen matkan vuoksi hän on tullut myyjää tapaamaan. Ostaja pyrkii itse kertomaan tarpeistaan myyjälle, koska myyjä olettaa ostajan tietävän nämä tarkasti itse. Myyjä ei siten esitele tuotteita ostajalle, koska ostaja ei ilmaise myyjälle tarkkaa tarvettaan. Lopuksi myyjä ohjaa ostajan luokseen uudelleen hänen päätettyä tarpeensa. Ostaja kirjoittaa tästä seuraavasti: *Jos saisimme kohteen päätettyä, niin sitten hän lupasi kyllä laskea meille tarkempia hintoja toiveidemme mukaan.*

Ostajan kertomuksesta voidaan tulkita, että ostaja haluaisi myyjän keskustelevan kanssaan tarpeisiinsa sopivista tuotteista. Ostajan alustavat tarpeet kohdistuivat miehille sopivaan kaupunkimatkaan, joka sisältäisi urheilutapahtuman, hyvää ruokaa ja vauhdikasta yöelämää. Ostajan kertomuksen mukaan myyjä päinvastoin olettaa ostajan jo tietävän erittäin tarkasti itse, mikä kohde täyttäisi nämä tarpeet, eli *myyjä kysyi melko terävästi, että siis missä?.* Koska myyjä ei ymmärtänyt ostajan tarvetta tarkastella yhdessä myyjän kanssa urheilumatkoja ja näiden sopivuutta hänen tarpeisiinsa, ostajan mukaan tämä *teki asiasta todella hankalan.*

Kertomuksesta voidaan tulkita myös, ettei myyjällä ollut tietoa, jonka perusteella hän olisi voinut esitellä ostajan tarpeisiin sopivia tuotteita. Myyjän

tiedon puutteen vuoksi ostaja kuvaa olevansa todella pettynyt myyjän toimintaan. Ostaja toteaaakin: *Tämä ei toiminut niin kuin olin kuvitellut*. Ostaja olisi halunnut kuulla kaupunkien tarjonnasta, joka olisi suunnattu nimenomaan miehille. Ostaja kertoo pyrkineensä suuntaamaan itse keskustelua urheilupahtumiin, mutta myyjällä ei ollut näistä tietoa. Tiedon kertomisen sijaan myyjä toteaa ylimielisesti: *Kaikissa paikoissahan nyt on urheilua*. Ostajan kysyessä kaupunkien ruoka- ja juomakulttuurista, myyjä toistaa samaa kaavaa ja vastaa: *Ravintoloitahan on joka kaupungissa*.

Ostajan kertomuksen perusteella voidaan päätellä, että myyjän toiminta perustuu olemassa oleviin tuotteisiin. Ostaja kertoo myyjän listaavan tuotteita, jotka eivät täydy miesten toiveita. Myyjä ei siten kuunnellut ostajaa ollenkaan tai kysellyt hänen tarpeitaan, vaan oletti kaikkien ostajien tarpeiden olevan samanlaisia. Ostaja kertoo halunneensa ostaa matkan jalkapallo-otteluun tai formulakisoihin, mutta myyjä ehdottaa miesporukalle esimerkiksi opastettuja kiertokävelyjä, jotka myyjä tiesi. Ostaja kuitenkin toteaa: *En kuitenkaan näe kuviteltua miesporukkaa kävelemässä oppaan kanssa pitkin Prahan katuja*. Myyjä ei siten ymmärtänyt ostajalla olevan omia, yksilöllisiä tarpeita tuotteita kohtaan eikä tietoa siitä, miten hän nämä tarpeet voisi täyttää.

Ostaja kuvaa myyjän tiedon pohjautuvan hänen omiin kokemuksiinsa, eli myyjän ehdottaneen heille kohdetta, jossa myyjä oli käynyt itse. Tämän vuoksi myyjän tiedon voidaan päätellä yhdistyvän kiinteästi myyjän omakohtaisiin kokemuksiin. Ostaja kuvaa myyjän omakohtaista tuotetietoa seuraavasti: *Tuli ilmi, että hän on itse käynyt siellä ja osallistunut jopa panimovierailuihin, joissa voi maistella eri oluita. Tämä oli mielestäni hänen paras ehdotuksensa*. Samalla myyjä käyttää työkalureitojaan tiedon lähteenä myyntikohtaamisessa, eli kysyy toiselta myyjältä tietoa, mikäli hänellä itsellään ei sitä ole.

4.4 Yhteistä puntarointia

Haluaisin lähteä kaverini kanssa jonnekin päin Aasiaa hiihtolomaviikon aikoihin eli viikko 8. Matkan kesto olisi noin kaksi viikkoa. Haluaisimme nimenomaan lähteä maahan, missä kumpikaan ei ole aikaisemmin ollut.

Ovesta sisään käveltyäni iloinen tyttö tervehti meitä pöytänsä takana ja kysyi voiko auttaa. Siinä vähän ihmetellessäni totesin, että matkaa olisin tullut kyselemään. Hän neuvoi ottamaan tuolin ja istumaan pöydän ääreen kanssaan. Myyjä kyseli ihan aluksi perustietoja eli milloin, minne päin ja kuinka pitkäksi aikaa. Nämä tiedot hän kirjasi lapulle, ja alkoi kovasti tutkia konetta. Hän kyseli myös matkan budjettia vähän ajan päästä. Vaikka vastaukseni olivatkin melko ympäröityjä, koska en tarkalleen tiennyt, minne haluan mennä, ja matkan budjettikin oli vielä vähän haussa, otti myyjä

tiedot silti mielellään vastaan. Myyjä myös otti selvää, etten ole kiinnostunut lähtemään mihinkään ns. turistiryksään. Tämä oli mielestäni mukavaa, koska ei tarvinnut käydä läpi kaikkia kohteita, eli se säästi kovasti minun aikaani.

Hetken juteltuamme kiinnostukseni kohteista eli rantaloma vs. kulttuuri myyjä ehdotti matkaa: 22. päivä lähtö Helsingistä kohti Borneota. Olisimme paikan päällä yhdeksän yötä, ja takaisintulo olisi Hong Kongin kautta. Matka kuulosti mielenkiintoiselta, joten esitin muutamia lisäkysymyksiä kohteesta, koska myyjä mainitsi itse olleensa siellä kymmenen päivää pari vuotta sitten. Myyjällä oli siis erinomaiset tiedot. Myyjä laski sitten alustavan hinnan, joka oli lentoineen ja majoituksineen Borneossa noin 1 200€. Se kuulosti ihan hyvältä. Myyjä myös näytti lehdestä erilaisia retkiä, mitä saarella järjestetään, ja mihin kannattaa mennä tutustumaan. Näin koneelta lentoaikataulun, ja myyjä selitti sen erittäin yksityiskohtaisesti, koska näyttö oli täynnä kaikenlaisia lyhenteitä.

Tämän jälkeen jäin vielä vähän pohtimaan, mutta myyjä kysyi, että olisinko kiinnostunut jostain muusta paikasta Aasiassa. Vastasin myöntävästi, joten hän heitteli maita ilmoille ja kyseli mielipiteitäni. Karttaa tutkiessa ja myyjän ehdotuksesta päädyimme, että Filippiinit olisi kiinnostava kohde käydä. Myyjä alkoi taas tehdä alustavaa lentoaikataulua ja laskea hintaa majoituksen kanssa. Hinnaksi tuli lähes sama kuin matkasta Borneoon. Myyjä myös ilmoitti, että samantyylliset matkat lähes kaikkialle Aasiaan ovat melko samanhintaisia. Myyjä kertoi, että ei Filippiineillä välttämättä kannata mennä Manilaan, koska kaupungin tilanne on mitä on ja suositellikin, että ottaisimme lennot toiseen kaupunkiin. Puntaroidessamme molempia matkoja myyjä kertoi, että kannattaa tehdä varaus melko pian eli ennen joulua, koska jäljellä oli vielä halvemman hintaluokan lentoja, mutta joulun aikaan ne alkavat loppua. Hän myös kertoi, että voin ottaa lehdet, missä oli juttua Aasian kohteista kotiin, ja pohtia vaihtoehtoja. Myyjä näytti vielä toisen lehden yläkulmaan oman käyntikorttinsa, jossa oli hänen nimensä sekä puhelinnumerosa. Myyjä ilmoitti, että voin vaikka soittaa tai tulla käymään, jos haluan tehdä varauksen. Kiitin häntä. Hän kiitti minua, ja lähdin pois.

Mielestäni myyjä otti minut huomioon hyvin heti ovesta sisään tuloni jälkeen. Huomasin myös, että myyjä laitto puhelimien hiljaiseksi, kun menin pöydän ääreen, mikä oli mukavaa. Myyjä kertoi hirveän hyvin ja rauhallisesti eri kohteista, ja pysyin hyvin mukana, mistä hän puhuu. Myös uusia ideoita tuli, ja yksi niistä oli juuri tuo Borneo, jota en ole ennen tullut ajatelleeksi. Harrastusmahdollisuudet tulivat selkeästi esille hänen kertomustensa ja lehden avulla. Liikkuminen saarella kaupungeista toiseen sekä rannalle ja mahdolliset saarihyppelytkin tulivat esiteltä hyvin.

Oli mukavaa, kun aluksi mietittiin, että mitä haluan ja sen jälkeen alettiin tehdä suunnitelmaa koneelle. Myyjä ei mielestäni esitellyt yhtään kohdetta,

jotka eivät kiinnosta tippaakaan, vaan pysyi oikein hyvin annetulla alueella. Sekin oli mukavaa, että myyjä ei laatinut mitään suunnitelmaa ennen kuin oli kysynyt matkabudjettia, joka oli joustava, mutta kuitenkin mahdollisimman halpa. Myyjä myös näytti erään hotellin kuvia netistä, mikä toi minusta keskusteluun kivan lisän. Nyt iski niin kova hinku lähteä matkalle, joten ei muuta kuin rahaa keräämään!

Ostaja huomaa myyjän suhtautuvan saapumiseensa positiivisesti ja osoittavan olevan valmis auttamaan häntä pyytäen istumaan. Ostajan mukaan myyjä osoittaa kiinnostuksensa auttaa ostajaa ja keskittyä hänen asiaansa myös laittamalla puhelimen hiljaiseksi. Ostajan mukaan myyjä kartoittaa seuraavaksi hänen tarpeensa, ja tämä herättää ostajassa erittäin positiivisen reaktion. Myyjä siis huomioi ostajan heti myyntikohtaamisen alusta lähtien.

Ostaja haluaa myyjän pohtivan tarpeitaan kanssaan myyntikohtaamisen aluksi. Ostaja kuvaa tarpeiden kartoittamista seuraavasti: *Oli mukavaa, kun aluksi mietittiin, mitä haluan.* Tässä kohtaamisessa ostaja ei tiennyt tarpeitaan tarkasti, mutta oli ilahtunut siitä, että *myyjä otti silti tiedot mielellään vastaan.* Tällöin voidaan tulkita, ettei myyjä olettanut ostajan tuntevan tarpeitaan ennen käyntiään, vaan näiden syvällisen tarkastelun on ostajan ja myyjän yhteinen asia. Tämä johtaa ostajan mukaan siihen, ettei myyjä esittele hänen tarpeisiinsa sopimattomia tuotteita, vaan *pysyy oikein hyvin annetulla alueella.*

Ostajan mukaan tuotteista keskustellaan laajasti kysellen ja kuunnellen molempien mielipiteitä. Tällöin myyjä keskittyy ostajaan, näkee vaivaa ostajan tarpeiden kartoittamiseksi ja täyttämiseksi sekä esittelee ostajalle tarkasti monia, erilaisia tuotevaihtoja. Näiden vaihtoehtojen sopivuutta ostajan tarpeisiin pohditaan myös yhdessä, eli ostaja kuvaa keskustelua myyjän ja ostajan yhdessä tekemäksi *puntaroinniksi.* Myyntikohtaamisen voidaan päätellä alkavan heti alusta lähtien yhteistoiminnallisesti, koska ostaja kuvaa myyjän pyytävän ostajan istumaan pöydän ääreen *kanssaan.* Myös ostajan ja myyjän päätöksenteko on ostajan mukaan yhteistä, koska ostaja kertoo seuraavasti: *Päädymme, että myös Filippiinit olisivat kiinnostava kohde käydä.* Ostajan mukaan ostaja ja myyjä siis miettivät ja puntaroivat tarpeita ja tuotteita yhdessä, minkä tuloksena he tekevät yhteisen päätöksen.

Ostajan kertomusten perusteella ostajan voidaan väittää odottavan myyjältä tietoa useista tuotteista, koska ostaja toteaa positiiviseen sävyyn: *Myyjä kertoi hirveän hyvin ja rauhallisesti eri kohteista.* Ostajan kertomuksessa heijastuu myös se, että ostaja haluaa myyjältä monentyyppistä tietoa. Ostajan mukaan myyjällä on *erinomaiset tiedot*, koska myyjä on käynyt itse kohteessa, ja pystyy kertomaan omakohtaisia kokemuksiaan. Samalla myyjä kertoo tuotteesta laajasti faktoja ja esittelee tuotetta yksityiskohtaisesti esitteiden ja karttojen avulla sekä Internetissä. Myyjä kertoo ostajalle myös erilaisista ostajaa kiinnostavista aktiviteeteista. Ostajassa positiivisen reaktion herättää

myös se, että *uusia ideoita tuli*. Ostaja haluaa siten myyjän kertovan faktoja, omia kokemuksiaan sekä uusia ideoita ja tietoa matkalla koettavista asioista.

4.5 Innostunutta kerrontaa

Valitsin matkakohteekseni Skotlannin tai Englannin, ja matkallani haluaisin viipyä 4-5 päivää. Matka saisi olla mieluusti valmismatka sisältäen kuljetukset ja majoituksen. Lisäksi matka voisi sisältää jotain oheisohjelmaa kuten kiertoajelun. Odotan matkaltani myös opettavaisuutta, esimerkiksi mielenkiintoisen alueen historian ja myyttien oppimista ja niihin tutustumista.

Myyjä tervehti minua iloisesti ja vaikutti kiinnostuneelta asiaani kohtaan. Kerroin myyjälle etsiväni neljän tai viiden päivän ulkomaanmatkaa melko lähelle Suomea. Tämän kuultuaan myyjä alkoi heti kysyä lisäkysymyksiä ja niiden avulla selvittää tarpeitani tarkemmin.

Kerrottuaani, että haaveilen matkasta Englantiin tai Skotlantiin, myyjä vaikutti kiinnostuneelta asiasta ja tarttui heti aiheeseen. Hän tiedusteli, milloin olisin lähdössä matkalle, ja millainen matka minulla olisi toiveissa. Myyjä kysyi myös, olenko menossa matkalle yksin vai porukalla. Hän siis kartoitti tilannetta.

Kertoessani, että toivon valmismatkaa, myyjä innostui heti kertomaan tarjolla olevasta viiden päivän mittaisesta Skotlannin matkasta, jonka hintaan sisältyvät kuljetukset, majoitus, ruokailut ja päivän ohjelmat. Myyjä mainitsi ohimennen myös mahdollisuudesta tehdä omatoimimatka Lontooseen, mutta toiveideni ja kuvailemieni matkan ominaisuuksien perusteella Skotlannin kiertomatka sopisi minulle hänen mukaansa paremmin. Myyjä myös mainitsi pari muuta vaihtoehtoa, jotka eivät olleet kovin lähellä omia toiveitani. Yhteisen mietinnän jälkeen päädyimme siihen, että annetuista vaihtoehtoista matka Skotlantiin olisi eniten sitä, mitä matkaltani haen.

Päätöksen jälkeen myyjä alkoi esitellä kyseistä matkaa tarkemmin ja kertoa siitä tärkeimpiä tietoja. Hän keskittyi matkalla järjestettävään ohjelmaan kuvaillen sitä erityisen tarkasti. Tämä sai minut tuntemaan oloni turvalliseksi, sillä myyjä selkeästi tiesi, mistä puhui, ja osasi vastata ohjelmasta heränneisiin kysymyksiini kattavasti. Tässä vaiheessa myyjän ammattitaito tuli todella esille, sillä en keksinyt sellaista kysymystä, mihin hän ei olisi osannut vastata. Myyjä oli siis selkeästi perehtynyt tuotteisiin ja palveluihin, joita myy. Kiinnitin myös huomiota siihen, että myyjän kuvailut ja tiedot kohteesta eivät vaikuttaneet ulkoa opituilta, vaan tuntui kuin hänellä olisi omakohtaisia kokemuksia matkakohteesta.

Matkapaketin kattavan esittelyn jälkeen aloimme neuvotella tarkemmin päivämääristä, hintatiedoista, tarvittavista matka-asiakirjoista, ja myyjä alkoi

toden teolla hieroa kauppoja. Neuvotteluiden jälkeen totesin myyjälle, että matka kuulostaa erittäin mieltäsalta, mutta aion kuitenkin vielä tutkia muitakin vaihtoehtoja. Myyjä jatkoi positiivista linjaansa, ja hän otti huonot uutiset hyvin vastaan. Hän sanoi toivovansa, että mukava matka löytyy ja muistutti, että heihin voi aina ottaa yhteyttä matkantekoasioissa. Lopuksi toivoteltiin hyvää päivänjatkoa.

Mielestäni keskustelu kokonaisuudessaan sujui mukavasti. Myyjälle oli helppo puhua ja kuvailla omia toiveita matkan suhteen. Kaikista tärkeimpänä seikkana pidin sitä, että myyjältä oli helppo kysyä ehkä jopa tyhmiäkin kysymyksiä, joihin hän vastasi iloisesti ja asiantuntevasti.

Ostajan kertomuksessa myyntikohtaaminen lähtee liikkeelle sujuvasti, koska ostaja kuvaa myyjän suhtautuvan kiinnostuneesti hänen auttamiseensa, eli myyjä vaikutti kiinnostuneelta asiaa kohtaan ja tarttui heti aiheeseen. Ostaja kertoo myyjän siten aloittavan kyselyn hänen tarpeistaan välittömästi. Ostajan mukaan myyjä myös innostui heti kertomaan tuotteista, eli myyjä esitteli ostajan tarpeisiin sopivia tuotteita. Ostajan kertomuksen avulla voidaan siten päätellä ostajan pitävän erittäin tärkeänä myyjän positiivista ja aktiivista suhtautumista ostajan auttamiseksi: myyjän kiinnostusta ja innostusta ostajan auttamista kohtaan.

Ostajan kertomuksessa korostuvat useasti ne tunteet, joita myyjän toiminta herättää hänessä. Ostaja kertoo omista tunteistaan esimerkiksi siten, että hän tunsu helpoksi puhua myyjälle omista toiveistaan, ja hän uskalsi siten kysyä ehkä jopa tyhmiäkin kysymyksiä. Ostaja kuvaa myyjän saavan hänen tunteinaan olonsa myös turvallisiksi, koska myyjä omaa runsasta ja omakohtaista tietoa tuotteista.

Myyjän jakaman tiedon merkitys ostajalle ja myyjän tuotetuntemus nousevat esille myös tässä kertomuksessa. Ostaja kertoo myyjän kuvailevan matkaohjelmaa erittäin tarkasti. Ostaja kuvaa myyjän runsasta tietoa toteamalla, että *en keksinyt sellaista kysymystä, mihin hän ei olisi osannut vastata*. Samalla ostaja huomioi myyjän omakohtaiset kokemukset tuotteesta, jotka vaikuttavat ostajalle erittäin tärkeiltä. Ostaja olettaa siten myyjän kuvailevan tuotetta omakohtaisten kokemustensa perusteella.

Tässäkin kertomuksessa ostaja pitää olennaisena sitä, että ostaja ja myyjä keskustelevat tuotteista yhdessä. Ostaja kuvaa ostajan ja myyjän välistä, tuotteita koskevaa keskustelua yhteistoiminnaksi eli *yhteiseksi mietinnäksi ja neuvotteluksi*. Samalla ostaja kuvaa päätöksentekoa myyntikohtaamisessa yhteiseksi, eli ostaja kertoo: *Päädyimme siihen, että valmismatka Skotlantiin olisi eniten sitä, mitä matkaltani haen*. Toiminta myyntikohtaamisessa ei siis ole ostajan näkökulmasta joko myyjän tai ostajan toimintaa, vaan yhteistoimintaa.

4.6 Myyjä toi mukaan omaa persoonaansa

Astuin sisään liikkeeseen ja vilkaisin, oliko myyjien edessä tyhjiä paikkoja. Myyjä tervehti minua ja nyökkäsi edessään olevaa tyhjää tuolia kohti. Istuin ja kysyin, minkälaisia valmiita matkoja heillä on Afrikkaan, kun olemme sellaista ajatelleet.

Myyjä kertoi, että itse asiassa nyt on tullut uutuutena Mombasa-safari-matkoja Keniaan. Hän kysyi myös, milloin olimme ajatelleet lähteä. Vastasin, että joskus syksyllä oli ollut mielessä. Myyjä tarkisti heti, milloin nämä lähdöt alkavat, ja otti samalla esitteen esiin. Lähdöt alkaisivat vasta joulukuussa. Hän kysyi vielä uudelleen, että milloin olimmekaan ajatelleet lähteä. Sanoin, ettei ajankohdalla ole niin väliä, mutta alustavasti olimme miettineet syksyä. Talvellakin voisi löytyä sopiva aika. Hän katseli koneelta, miten myöhemmin talvella on paikkoja. Vain muutama paikka oli jäljellä niin, että ensin safari sitten Mombasa.

Myyjä alkoi esitellä kohdetta. Mahdollisuuksia on kaksi viikkoa Mombasassa, viikko Mombasassa ja viikko safarilla ja sama toisinpäin. Myyjä näytti esitteestä kuvauksen safarista, kun kysyin, millainen tämä olisi. Siinä näkyi päiväohjelma. Lisäksi myyjä kertoi, että matka on täysin ohjattu, ettei eläimiä joudu katselemaan yksin. Siellä katseltaisiin eläimiä niiden luonnollisessa ympäristössä, niiden toimintaa esimerkiksi kun nämä heräävät. Kyselin aamiaisista ja ruokailuista. Aamiainen kuuluu hintaan, ja ainakin joissain hotelleissa Mombasassa saa all inclusiven.

Myyjä kysyi, että oliko meitä kaksi lähdössä. Hän tarkisti koneelta, miten matkoja on varattu. Koska kohde on uusi, niitä on jo varattu paljon. Joulukuun 27. päivän lähtöön olisi matkoja vielä jäljellä niin, että ensin olisi safari ja sen jälkeen vasta Mombasa-osuus. Puhuimme small talkia, että ”mukavampi noin päin, jotta viimeisen viikon saa ottaa vähän rennommin ja rentoutua”. Myyjä mainitsi, että hän haluaisi itsekin mennä kyseiseen paikkaan. Hän on kuulemma haaveillut siitä, että kun lähtee pitkälle reissulle, niin lähtisi sitten kunnolla.

Kyselin hintaa. Myyjä katsoi koneelta hintoja, päälle 3 000 euron menee. Hän näytti esitteestä paria hotellia, ja katseli niihin eri hinnat. Kolmen tähden hotelli on all inclusive ja halvempi kuin viiden tähden hotelli ilman täyttä ylläpitoa. Yhdessä totesimme, että varmasti tämä halvempikin vaihtoehto olisi oikein mukava ja toimiva hotelli.

Totesin, että taidamme miettiä vielä hetken matkaa ja sen ajankohtaa. Myyjä mainitsi, että matkat ovat myyneet todella hyvin ja ovat olleet hyvin suosittuja. Noustessani ylös hän vielä muistutti, että pystyn varamaan matkan 2 viikon ajaksi ilman sitoumuksia ja maksuja. Hän nousi tiskin takaa, ja tuli antamaan minulle esitteen ja oman käyntikorttinsa.

Myyjä oli mielestäni hyvin aktiivinen ja palveluhenkinen, sillä hän tarkisteli matkan lähtöjä, varaustilanteita ja hintoja oma-aloitteisesti. Hän toi myös mukaan omaa persoonaansa, kun puhuimme matkasta ja molempien mielenkiinnosta lähteä kyseiselle matkalle. Omat odotukseni oikeastaan vähän ylittyivät, sillä jollain tasolla olin ajatellut, että mitähän myyjät nyt ajattelevat kun astun liikkeeseen, jos he vain kehottavat katsomaan netistä.

Ostajan kertomuksen pohjalta voidaan päätellä, että ostaja yllättyy positiivisesti myyjän halusta auttaa ostajaa ostopäätöksensä teossa. Ennen tuloaan liikkeeseen ostaja kuvasi pelkäävänsä sitä, että myyjä kieltäytyy auttamasta häntä ja ohjaa hänet Internetiin hakemaan tietoa. Myyjä kuitenkin toimii *heti*, ja alkaa etsiä ostajan tarpeeseen sopivaa tuotetta. Myyntikohtaamisen aikana ostaja ja myyjä tarkentavat vielä ostajan tarpeita keskustellen samalla tuotteista. Myyntikohtaamisen lopuksi ostaja ja myyjä pääsevät yhteisymmärrykseen ostajalle sopivimmasta tuotteesta. Ostajan empiessä ostopäätöstään, myyjä ohjaa hänet lähitulevaisuudessa luokseen uudelleen.

Ostaja kuvaa myyjän toimintaa hyvin *aktiiviseksi ja palveluhaluiseksi*. Ostajan mukaan myyjä tarkastaa *heti* ostajalle tärkeitä tietoja sekä esittelee spontaanisti tuotteita. Ostajan ei myöskään tarvitse pyytää myyjältä esimerkiksi hintatietoja tai esitteitä, vaan myyjä antaa nämä ostajalle pyytämättä. Myyjä ohjaa siten myyntikohtaamisen etenemistä, ja on kiinnostunut ostajan auttamisesta, jolloin kohtaaminen etenee sujuvasti.

Ostajan kertomuksesta voidaan päätellä, että tässäkin kohtaamisessa tieto tuotteista on ostajalle tärkeää. Ostaja kuvaa myyjän kertoneen hänelle tuotteista suullisesti ja esitellessä hänelle tuotteita esitteistä.

Ostajan kertomuksesta voidaan tulkita, että myyntikohtaaminen on ostajalle keskustelua, jossa molemmat osapuolet esittävät toisilleen tarkkoja kysymyksiä. Keskustelussa ei myöskään ole virallisia rooleja, vaan nämä ovat hämärtyneet. Ostaja kuvaa positiiviseksi sitä, että *myyjä toi myös mukaan omaa persoonaansa, kun puhuimme matkasta ja molempien mielenkiinnosta lähteä kyseiselle matkalle*. Myyjä pyrkii siten pääsemään lähelle ostajaa omana itsenään, ja hän paljastaa ostajalle omia ajatuksiaan. Ostajan mukaan myyntikohtaaminen on myös yhteistoimintaa ja yhteistä päätöksentekoa, koska ostaja kertoo seuraavasti: *Yhdessä totesimme, että varmasti tämä halvempikin vaihtoehto olisi oikein mukava ja toimiva hotelli.*

5 ARVIO MYYJÄN TOIMINNAN PROSESSILAA- DUSTA

Tässä luvussa esitetään vastaukset ensimmäiseen kysymykseen eli siihen, miten ostaja arvioi myyjän toiminnan prosessilaatua kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa. Analysoin aineistoa narratiivisesti, minkä vuoksi tulokset havainnollistetaan luvussa uusina, kokoavina tiivistelminä. Alalukujen sisältämät lainaukset ovat kaikkien ostajien autenttisista kertomuksista (n=76) muodostettuja tiivistelmiä, eivätkä yksittäisistä kertomuksista otettuja sitaatteja. Kuvaan muodostamani peruskertomukset vaiheisiin pätkittyinä, koska myyntiprosessitutkimus käsittää myyntikohtaamisen etenevän toisiaan seuraavien, ehdollisten vaiheiden kautta. Nimesin nämä vaiheet seuraavasti: 1) keskusteluyhteyden luominen, 2) tarvekeskustelu, 3) tuotekeskustelu ja 4) yhteisymmärryksen saavuttaminen. Kuvaan tässä luvussa myyntikohtaamisen vaiheet myös muodostamani kertomusten vastakkainasettelun kautta, koska yksittäisten ostajien positiivisista ja negatiivisista tapauksista on laadittu omat tiivistelmänsä.

5.1 Keskusteluyhteyden luominen

Ostajan kertomuksissa nousi esille se, että myyjän oli tärkeä luoda keskusteluyhteys ostajaan myyntikohtaamisen alussa. Ostaja tunsi olonsa rentoutuneeksi myyjän aloittaessa kohtaamisen sosiaalisen keskustelun avulla. Myyjä osoitti ostajalle suhtautuvansa ostajaan ja hänen saapumiseensa positiivisesti avatessaan keskustelun. Tämä sai ostajan tuntemaan olonsa tervetulleeksi, helpottuneeksi ja viihtyisäksi. Myyjän oli tällöin myös helppo jatkaa toimintaa ostajan kanssa ja tutustua häneen tarkemmin myyntikohtaamisen edetessä. Seuraava tiivistelmä kertoo tästä vaiheesta ostajan tulkittaessa myyjän toiminnan prosessilaadun hyväksi:

Astuessani sisään myyjä tervehti minua iloisesti silmiin katsoen. Menin myyjän luokse, ja odotin hänen avaavan keskustelun. Pelkäsin etukäteen myyjän suhtautumista, mutta myyjä toimikin luontevasti. Hän otti tilanteen haltuunsa ja lähti heti vetämään keskustelua. Keskustelimme ensin hetken vallitsevasta pimeästä vesisateisesta kelistä ja molempien kaipuusta jonnekin lämpimään. Pääsimme kuitenkin viimein asiaanikin. Oli helpottunut ja rentoutunut olo.

Mikäli myyjä ei kiinnittänyt huomiota ostajan saapumiseen, myyjä ei käsittänyt tehtäväkseen avata keskusteluyhteyttä. Myyjä ei aloittanut keskustelua ostajan kanssa, vaan ostajan mukaan *myyjä katsoo häntä kysyvästi* odottaen ostajan aloitusta. Seuraava tiivistelmä kertoo samasta vaiheesta ostajan tulkitessa myyjän toiminnan prosessilaadun huonoksi:

Myyjä tervehti, mutta ei puhunut aluksi mitään, vaan jatkoi työskentelemistä tietokoneellaan. Oli hetken hiljaisuus, koska odotin hänen kysyvän, että kuinka voi auttaa, mutta ilmeetön myyjä katsoi vain kysyvästi. Tunsin oloni tungettelevaksi. Istuin sitten ilman lupaa alas.

Ostaja tulkitsee tärkeäksi sen, että myyjä osoitti selkeästi heti myyntikohtaamisen alussa olevansa kiinnostunut ostajasta ja valmiina auttamaan häntä. Myyjän toimiessa passiivisesti ostaja korosti, ettei myyjä nähnyt tehtäväkseen auttaa häntä kohtaamisen aikana. Myyjän aktiivisuus ja keskustelun avaus myyntikohtaamisen alussa olivat ostajalle merkki nimenomaan siitä, että kohtaaminen tulisi etenemään sujuvasti. Tämä tulos tukee McNeilin ja Crottsin (2006, 127) toteamusta, jonka mukaan myyntikohtaamisen ensimmäiset minuutit luovan perustan ja tunnelman koko tapahtumalle.

Ostajien kertomuksissa näkyi selvästi se, että ostaja halusi myyjän suhtautuvan häneen ja hänen saapumiseensa positiivisesti. Ostaja halusi myyjän myös kiinnittävän häneen huomionsa. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa ei ole aikaisemmin nähty huolenaiheeksi sitä, miten myyjä suhtautuu ostajaan. Ongelmaksi on koettu päinvastoin se, miten ostaja suhtautuu myyjään. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on keskitytty siihen, miten myyjä voi tehdä itsestään hyvän ensivaikutelman kohdatessaan ostajan, ja miten myyjä kiinnittää ostajan huomion itseensä. Dubinskyn (1980) mukaan myyjän tavoitteena myyntikohtaamisen alussa on tehdä itsestään myönteinen ensivaikutelma, muodostaa suhde ostajaan sekä kiinnittää ostajan huomio ja mielenkiinto, jotta myyjä voisi edetä myytävän tuotteen esittelyyn. Jaramillo ja Marshall (2004) suosittelevat myyjälle, että hän esittelisi tällöin myös itsensä ja yrityksensä sekä mainitsisi aikaisemman ostajan nimen, joka suosittelee häntä. Futrell (2009) taas ehdottaa, että myyjä kiinnittäisi ostajan huomion itseensä antamalla tuotteen ostajan tarkasteltavaksi tai käyttämällä show-tekniikoita eli tekemällä jotain tavanomaisesta poikkeavaa. Tarkastelunäkökulma on siten ollut myyjälähtöinen, eikä ostajan tarvetta kokea itsensä hyväksytyksi ole tuotu esille.

Tulosten mukaan tätä vaihetta voisi kuvata kuluttajamyynnissä myyjän taitavaksi keskustelun avaukseksi, joka vapauttaa ostajan ja myyjän välisen tunnelman. Kuluttajamyynnissä myyjän ei ole ansaittava ostajan huomiota tai kiinnitettävä huomiota itseensä samalla tavalla kuin B2B-myynnissä, koska ostaja tulee tapaamaan myyjää omasta aloitteestaan. Kehagias ym. (2011) kuvaavat tätä vaihetta kuluttajamyynnissä lähestymisvaiheeksi, jolloin ostaja

lähestyy myyjää, ja myyjä toivottaa hänet tervetulleeksi. Ostajien kertomusten mukaan tämä tervetullut tunne syntyy juuri sosiaalisesta keskustelusta ja myyjän positiivisesta suhtautumisesta ostajan saapumiseen, jotka laukaisevat tunnelman.

Ostajien kertomuksissa korostuivat myyjän toiminnan hänessä herättämät tunteet ja näistä nousevat tarpeet. Ostaja korosti tervetullutta, helpottunutta, viihtyisää ja rentoutunutta oloaan. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on päinvastoin kiinnitetty huomiota myyjän tunteisiin hänen kohdatessaan ostajan. Myyjän on siten nähty olevan huolissaan ostajan itsensä synnyttämistä tunteista. Tutkimuksessa on otettu huomioon myyjän ahdistus, joka johtuu ostajan negatiivisesta suhtautumisesta myyjään ja ostajan torjunnasta (Belschak, Verbeke & Bagozzi 2006; Verbeke & Bagozzi 2000). Kuluttajamyynnissä tämä pitäisi kuitenkin nähdä käänteisenä ja käsitellä tarkemmin myyjän ostajassa aikaansaamia tunteita hänen tullessaan tapaamaan myyjää.

5.2 Tarvekeskustelu

Nimesin myyntikohtaamisen toisen vaiheen tarvekeskusteluksi. Tässä vaiheessa ostaja ja myyjä keskustelevat yhdessä ostajan tuotteisiin kohdistamista tarpeista. Samalla myyjä auttaa ostajaa tarkentamaan tarpeitaan. Seuraava tiivistelmä kertoo vaiheesta ostajan tulkitessa myyjän toiminnan prosessilaadun hyväksi:

Myyjä vaikutti aidosti kiinnostuneelta minun toiveistani, otti minut tosissaan, ja alkoi heti keskittyä asiaani. Oli mukavaa, kun alettiin aluksi miettiä, mitä henkilökohtaisesti haluaisin. Myyjä alkoi rupattelutyylisesti kaivella tietoja minusta ulos. Myyjä kyseli minusta, matkaseurastani, kiinnostukseni kohteista, hinta- ja laatuvaatimuksistani sekä siitä, mitä haluaisin tehdä ja nähdä. Olin tyytyväinen, kun myyjä halusi saada selville, mistä tykkään ja miksi sinne matkalle lähdetään. Tämä oli mielestäni mukavaa, koska ei tarvinnut käydä läpi kaikkia kohteita, eli myyjä säästi kovasti aikaani. Kertoessani tilanteestani, toiveistani ja vaatimuksistani myyjä kuunteli minua keskittyneesti ja keskeyttämättä. Huomasin, että kysymykset auttoivat minua arvioimaan paremmin, mitä matkalta haluan.

Seuraavassa tiivistelmässä ostaja kertoo myyjän toiminnan huonosta prosessilaadusta:

Myyjä odotti minun aloitustani. Minä ostajana lähdin vetämään keskustelua. Myyjä ei ottanut tilannetta haltuunsa, vaan tuntui jotenkin välinpitämättömältä asiaani kohtaan. Aloitin sitten kertomalla, että toiveissani oli pitkä viikonloppu jossain Keski-Euroopan kaupungissa lokakuun lopussa

mieheni kanssa. Myyjä tuijotti minua vakavana ja kysyi terävästi, että siis missä? Enkö tosiaan ole tutkinut asiaa etukäteen Internetistä? Myyjä ei alkanut kyselemään mitään minusta, ei matkaseurastani tai kiinnostukseni kohteista. Missään vaiheessa myyjä ei kysynyt, mitä haluaisimme kaupungissa tehdä tai nähdä, eikä kyselty hinta- tai laatuvaatimuksiamme. Myyjä hädin tuskin vaivautui olemaan kiinnostunut minun toiveistani.

Tässä vaiheessa ostaja odotti myyjän osoittavan aitoa kiinnostusta tutustua ostajaan henkilökohtaisesti ja keskittyvän hänen ostotehtäväänsä. Ostaja halusi myyjän keskustelevan ostajan yksilöllisistä ja ainutlaatuisista tarpeista, toiveista ja motiiveista. Ostaja katsoi, että myyjän tulisi saada syvällistä tietoa kyselemällä. Peruskysymysten (Montako? Minne? Milloin?) lisäksi tarvekar-toituksen tuli kohdistua erityisesti ostajan hinta- ja laatuvaatimukseen, henkilökohtaisiin mielenkiinnon kohteisiin sekä matkalla koettaviin kokemuk-siin ja aktiviteetteihin. Ostaja halusi myyjän myös kuuntelevan keskittyneesti kertoessaan itsestään myyjälle.

Myyjän toiminnan huonosta prosessilaadusta voidaan kuitenkin päätellä, että myyjä olettaa ostajan tuntevan usein omat tarpeensa. Tällöin myyjä ei näe tehtäväkseen keskustella näistä ostajan kanssa, vaan *tuntuu välinpitämättö-mältä asiaa kohtaan*. Ostaja oli sitä mieltä, että myyjä ajatteli ostajan tarkastelleen tarpeisiinsa sopivia tuotteita ennen kohtaamista, ja etsineen näistä tietoa Internetistä. Tällöin myyjä oletti ostajan tehneen ostopäätöksensä jo ennen myyjän tapaamista, minkä vuoksi myyjän ei tarvinnut *vaivautua olemaan kiinnostunut ostajan toiveista*.

Tulokset tukevat aikaisempia myyntikohtaamisen vaiheita hahmottavia tutkimuksia, joissa ostajaan tutustuminen nähdään tärkeäksi vaiheeksi ennen tuote-esittelyyn siirtymistä. Kehagias ym. (2011) käsittävät tämän vaiheen lähestymisen jälkeiseksi vaiheeksi (engl. post-approach), jolloin myyjän tehtävänä on kysyä ostajalta kysymyksiä selvittääkseen tämän tarpeet. Jobber ja Lancaster (2009) sisällyttävät myyntikohtaamisen alkupuolelle tarve- ja ongelmakartoitusvaiheen kuten Zoltners ym. (2008). Jobberin ja Lancasterin (2009) sekä Zoltnersin ym. (2008) mukaan tarve- ja ongelmankar-toitusvaiheessa myyjä pyrkii ymmärtämään ostajan tilanteen kyselemällä ja kuuntelemalla sekä rohkaisemalla ostajaa keskustelemaan tarpeistaan. Brooksbank (1995) taas määrittää vaiheen haastatteluvaiheeksi, jolloin myyjä kysyy ostajalta kysymyksiä kartoittaakseen ostajan tarpeet.

Myyjä ei kuitenkaan yksin määritä ostajan tarpeita, vaan myös ostajalla on tässä tärkeä ja vahva rooli. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa siihen, että myyjän tehtävänä on määrittää ostajan tarpeet kysele-mällä kysymyksiä ja kuuntelemalla ostajaa. Ostajien kertomuksissa näkyi kuitenkin se, että myyjän kartoittaessa ostajan tarpeita ostaja halusi oppia

katsomaan näitä uudella tavalla. Ostaja kuvasikin, että myyjän kysymykset auttoivat häntä arvioimaan omia tarpeitaan tarkemmin.

Ostaja toi esille sen, että myyjän tarvekartoitus herätti hänessä positiivisen tunnereaktion. Ostaja kuvasi, että *oli mukavaa, kun alettiin aluksi miettiä, mitä henkilökohtaisesti halusin*. Kertomusten perusteella voidaan siten todeta, että ostaja näki tarvekartoituksen myyjän kiinnostuksen ja arvostuksen osoituksena häntä kohtaan. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa tarvekartoituksella ei ole aikaisemmin käsitetty olevan emotionaalista merkitystä ostajalle, vaan sen on nähty auttavan myyjää ostajan tarpeiden täyttämisessä.

5.3 Tuotekeskustelu

Nimesin myyntikohtaamisen kolmannen vaiheen tuotekeskusteluksi. Tässä vaiheessa ostaja ja myyjä keskustelevat yhdessä tuotevaihtoehtoista myyjän jakaessa samalla ostajalle monimuotoista tuotetietoa. Seuraava tiivistelmä kertoo myyjän toiminnan hyvästä prosessilaadusta:

Juteltuamme kiinnostukseni kohteista myyjä antoi muutamia vaihtoehtoja, joista keskustelimme tarkemmin. Myyjä alkoi välittömästi kertoa mainitsemistaan kohteista, ja esitellä ja selittää kohteista heti ilman esitettä. Myyjä kertoi yksityiskohtaisesti ja oma-aloitteisesti hinnat, aikataulut ja hotellitiedot. Myyjä kertoi sujuvasti erilaisista aktiviteeteista, joita kohteissa olisi tarjolla. Lisäksi hän kertoi heti monista erilaisista kulttuurinähtävyyksistä, opastetuista retkistä ja omatoimisesta matkaamisesta sekä autonvuokraamisesta. Pohdimme myös hintojen mahdollista nousua ensi talvena. Näin myös koneelta lentoaikataulut. Myyjä näytti hotellien kuvia netistä, mikä toi minusta keskusteluun kivan lisän.

Iloinen myyjä kykeni myös antamaan minulle uutta ja erilaista extratietoa, eikä toistanut netistä lukemiani asioita. Myyjä oli käynyt itse kohteissa ja pystyi kertomaan niistä fiiliksiään ja kokemuksiaan, joten tieto tuntui vakuuttavalta. Tuntui kuin juttelisin jollekin kaverilleni, joka on käynyt monessa paikassa ja kertoo niistä. Myyjällä oli oikein erinomaiset tiedot. Yhdessä kohteessa myyjä ei kuitenkaan ollut käynyt, mutta muisteli kollegansa käyneen. Tämän ollessa vapaana hän pyysi kollegaa kertomaan kokemuksestaan ja suosittelemaan kohdetta minulle. Myyjä kertoi myös, että kaikki kohteessa käyneet asiakkaat ovat pitäneet siitä kovasti. Kohde on saanut oikein hyvää palautetta, asiakkaat ovat mieltyneet siihen. Myyjä kertoi lisäksi esimerkkejä siitä, mitä voisimme matkalla tehdä ja kokeilla, jotta matka olisi meille kiva kokemus. Tämä sai minut innostumaan matkasta. Myyjän esille tuomat uudet ideat ja mahdolliset matkakohdeet nostivat matkakuumeen ihan huippuunsa!

Myyjä antoi kertomukseni perusteella jatkuvasti uusia vaihtoehtoja. Pidin keskustelusta, koska myyjä halusi aina kuulla minun mielipiteeni, ennen kuin alkoi kertoa lisää tietoa vaihtoehtoista. Hän tosiaan ymmärsi, mitä etsin ja esitteli oikeat vaihtoehdot. Matkapakettien kattavan esittelyn jälkeen aloimme sitten neuvotella tarkemmin päivämääristä ja hintatiedoista.

Seuraava tiivistelmä kertoo myyjän toiminnan huonosta prosessilaadusta:

Myyjä ei alkanut kertomaan eri vaihtoehtoista, vaan itse pyysin häntä kertomaan paikoista. Myyjä alkoi listata ja luetella monia eri kohteita, joista en muista näin jälkeenpäin juuri mitään, koska informaatiota tuli liikaa aikaan nähden. Myyjä kertoi kohteiden nimet, mutta sen jälkeen ei sanonut muuta. Myyjä oli hiljaa. Hän piti tiedot enimmäkseen itsellään, ellen kysynyt. Häiritsevää käynnissä oli se, että myyjä luetteli aivan liikaa eri kohteita kysymättä kunnolla, millaista matkaa hain. Sain keskeyttää myyjän muutamia kertoja kertoakseni hänelle, millaista matkaa etsin. Oloni oli todella kiusallinen.

Myyjä esitteli sitten tarkemmin ainoastaan Wieniä. Myyjä alkoi esitellä hotelleja vaatimattomammasta kolmen tähden hotellista. Turhaan myyjä esitteli tätä hotellia, en missään nimessä ollut etsimässä keskitason hotellia. Olisin halunnut tasokkaan ja vähän erilaisen hotellin. En saanut nähdä mitään kuvia hotellihuoneista. En oikein päässyt selvytyteen, mitä hinnat sisälsivät, koska myyjä ei eritelletty tarjouksia mitenkään. Sen verran myyjä kertoi, että Wien on kyllä aika kallis kohde. Tuntui, että myyjä ei edes halunnut myydä minulle matkaa, koska minulla ei hänen mielestään olisi tähän varaa.

Myyjä olisi voinut koittaa löytää vaikka muitakin kohteita, koska olisin mielelläni kuullut myös muista vaihtoehtoista. Olisi ehkä mieli muuttunut. Yritin siinä sitten itse saada jotain irti myyjästä. Kysyin kohteista: millaista siellä on, ja mitä siellä voi tehdä. Myyjä vastaili todella lyhyesti, ja katseli oppaista kaikki tiedot. Tuntui kuin myyjä ei olisi tuntenut ollenkaan myymäänsä tuotteita. Myyjä vain vastasi kysymyksiin, joita kysyin. Tunsin oloni epävarmaksi ja sekavaksi, koska hän ei puhunut minulle mitään.

Ostajan kertomusten perusteella voidaan todeta ostajan pitävän tärkeänä sitä, että ostaja ja myyjä pyrkivät keskustelemalla ja vaihtamalla keskenään vastavuoroisesti tietoa määrittämään ostajan tarpeisiin sopivimman tuotteen. Tarvekeskustelun jälkeen ostaja näki merkittäväksi sen, että ostaja ja myyjä keskustelivat mahdollisista vaihtoehtoista, jolloin heidän tavoitteenaan oli määrittää yhdessä ostajan yksilöllisiin tarpeisiin sopivin tuote. Tässä keskustelussa molemmilla osapuolilla oli aktiivinen rooli, eli keskustelu eteni keskinäisen tiedon jakamisen pohjalta. Ostaja kuvasi myyjän antavan hänelle ensiksi muutamia tarpeisiinsa sopivia vaihtoehtoja, joita *pohdittiin*, ja joista *neuvoteltiin* tarkemmin yhdessä. Keskustelun edetessä myyjä antoi ostajalle uusia vaihtoehtoja ostajan mielipiteiden perusteella. Ostaja kuvasi tällöin

pitävänsä keskustelusta, koska myyjä halusi aina kuulla mielipiteeni ennen kuin alkoi kertoa lisää vaihtoehtoista. Ostajalle tämä merkitsi sitä, että myyjä kuunteli, ymmärsi ja arvosti häntä yksilönä antaen tilaa myös hänen ajatuksilleen.

Ostaja tulkitsee myyjän toiminnan prosessilaadun huonoksi, jos myyjä ei keskustellut hänen kanssaan tuotteista. Ostajan mukaan *myyjä oli hiljaa, ja piti tiedot itsellään, ellen kysynyt.* Tällöin ostaja joutui pyytämään itse, että myyjä kertoisi hänelle tuotteista. Ostajan mukaan myyjä ei kuitenkaan esitellyt ostajan tarpeisiin sopivia tuotteita, vaan listasi tarjonnassa olevia tuotenimiä. Ostajan mukaan myyjältä puuttui tuotetietoa, koska myyjä ei kertonut tuotteista ostajalle tarkemmin. Ostajasta *tuntui kuin myyjä ei olisi tuntenut ollenkaan myymiään tuotteita.*

Tulokset toivat esille sen, että sekä ostajalla että myyjällä oli vahva rooli määriteltäessä ostajan tarpeisiin sopivinta tuotetta keskustelemalla. Ostajan mukaan myyjän on otettava tarkasti huomioon myös ostajan mielipiteet tuotteista. Tämä poikkeaa aikaisempien tutkimusten tuloksista, koska kaksisuuntaista vuorovaikutusta tai ostajan roolia ei ole nähty olennaiseksi ostajan tuotetarpeita ratkaistaessa. Tämän sijaan myyntiprosessitutkimuksessa on korostettu tuote-esittelyä, jossa myyjä puhuu ja ostaja kuuntelee. Myyjä on siten valinnut tuotteen ja esitellyt sen ostajalle pitämällä joko standardoidun tai räätälöidyn tuote-esittelyn (DeCormier & Jobber 1993; Futrell 2009; Jaramillo & Marshall 2004; Jobber & Lancaster 2009; Picarelli 1989). DeCormierin ja Jobberin (1993) mukaan myyjä kerää tietoa ymmärtääkseen ostajan ongelman. Tällöin myyjä määrittelee kysellen ja kuunnellen, onko hänellä tarjota ostajalle toimivaa ratkaisua ennen etenemistä myyntiesittelyyn. Myyjän oletetaan siten valitsevan tuotteen yksin määriteltynään ensin ostajan tarpeet. Ostajan tarpeisiin sopivaa tuotetta ei ole valittu yhdessä keskustelemalla ja pohtimalla sopivia vaihtoehtoja, vaan valinta on käsitetty ainoastaan myyjän tehtäväksi.

Ostajien mukaan tuotekeskustelussa on nähtävissä neuvottelun piirteitä. Tulokset antavat viitteitä siitä, että neuvottelu alkaa jo tuotekeskusteluvaiheessa, eikä vasta myöhemmin sopivan tuotteen löydyttyä. Myyntiprosessitutkimuksessa ostajan ja myyjän välinen neuvottelu on aikaisemmin liitetty vasta ostajan vastaväitteiden käsittelyyn (Manning & Reece 2007), jolloin ostaja esittää myyjälle tuotteen ostoa koskevia huolenaiheita ja vastustaa ostoa. Jobber ja Lancaster (2009) ymmärtävät neuvottelun tulevan mukaan vasta neuvotellessa tuotteen tarkemmista yksityiskohdista kuten maksu- tai toimitusajoista. Ostaja kuitenkin tulkitsee jo sopivan tuotteen etsimisen ja valitsemisen neuvotteluksi, eikä neuvottelu ala vasta tuotteen löydyttyä.

Ostaja nosti selkeästi esille sen, että myyjän jakamalla tuotetiedolla on tärkeä rooli tuotekeskustelussa. Tällöin myyjä opastaa ostajaa jakaen hänelle runsasta, yksityiskohtaista ja monimuotoista tuotetietoa ostajan oppiessa lisää

tuotteista ja niiden sopivuudesta hänen tarpeisiinsa. Tämä tuotetieto ei perustu ainoastaan tuotetta koskeviin objektiivisiin faktoihin, vaan ostaja haluaa myyjän kertovan kattavasti myös kokemuksellista tuotetietoa. Kokemuksellinen tuotetieto tarkoittaa tässä yhteydessä tuotetta käyttäneiden ostajien omakohtaisia kulutuskokemuksia sekä ideoita ja ehdotuksista tuotteen oston mahdollistamista uusista elämyksistä. Kokemuksellinen tuotetieto pohjautuu myös myyjän omakohtaisiin kulutuskokemuksiin, eli ostaja kuvaa *myyjän käyneen itse kohteissa ja pystyvän kertomaan niistä filiksistään ja kokemuk- siaan*.

Tutkimuksen tulokset eroavat aikaisemmista myyntiprosessitutkimuksista siinä, etteivät nämä ole käsittäneet myyjän jakavan ostajalle myös kokemuksellista tuotetietoa. Ostaja piti kuitenkin tärkeänä sitä, että tässä vaiheessa myyntikohtaamista keskiössä oli nimenomaan monimuotoisen tuotetiedon jakaminen ostajalle. Myyjän on oletettu esittelevän tuotetta konkreettisesti ja visuaalisesti, jolloin keinoiksi on mainittu tuotteen koekäyttö sekä testitulosten, diagrammien ja taulukoiden tai pienoismallien esittely (Jaramillo & Marshall 2004; Jobber & Lancaster 2009). Manning ja Reece (2007) käsittävät myyjän pitävän ostajalle informatiivisen myyntiesittelyn, jolloin myyjä esittelee ostajalle teknisistä raporteista ja organisaation esitteistä peräisin olevaa faktatietoa. Myös Kehagias ym. (2011) näkevät myyjän teknisiä yksityiskohtia koskevan tuotetiedon olennaiseksi. Ostajat kuitenkin katsoivat, ettei tällainen tuotteen objektiivisia yksityiskohtia käsittelevä faktatieto täytä heidän tiedon tarpeitaan, vaan ostajat halusivat luonteeltaan paljon monimuotoisempaa tuotetietoa. Ostajien kertomusten perusteella tuotetiedon jakamisen voidaan myös sanoa olevan räätälöidymppä kuin henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on oletettu. Ostajat halusivat myyjän kertovan juuri heidän tiedon tarpeensa täyttävää tietoa, eikä yleistietoa tuotteiden piirteistä.

Aikaisemmat myyntiprosessitutkimukset eivät ole tarkastelleen riittävästi tuotetiedon ja tuotekeskustelun asemaa myyntikohtaamisessa. Myyntiprosessitutkimuksessa tuotetiedon jakaminen on yleensä käsitetty suppeaksi osaksi myyjän pitämää tuote-esittelyä, jolloin myyjä on esitellyt ostajalle valitsemaansa tuotetta. Tuotetta ei ole myöskään valittu yhdessä myyjän jakaman tuotetiedon perusteella, vaan myyjä on valinnut ostajalle sopivan tuotteen yksin. Ostaja kuitenkin tulkitsi, että myyjän jakama tuotetieto toimii keskustelun pohjana ostajan ja myyjän vaihtaessa mielipiteitä tuotteista ja niiden sopivuudesta ostajan tarpeisiin sekä pohdittaessa ja valittaessa sopivinta tuotetta yhdessä.

5.4 Yhteisymmärryksen saavuttaminen

Nimesin myyntikohtaamisen neljännen vaiheen yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa ostaja ja myyjä pääsevät tarve- ja tuotekeskustelun lopputuloksena yhteisymmärrykseen ostajalle sopivimmasta tuotteesta. Seuraava tiivistelmä kertoo myyjän toiminnan hyvästä prosessilaadusta:

Myyjä huomasi kiinnostukseni, ja esitteli minulle sopivan lähtöpäivän matkoja kohteeseen. Halusin vielä tietää hotellista, mitä hintaan sisältyvä all inclusive -paketti tarkalleen sisälsi, sekä mistä löytäisin parhaan sukelluskoulun. Myyjä jaksoi vielä selvittää nämä kysymykset ja jopa soitella kysyäkseen vastauksia. Eikä asia ollut edes mikään niin tärkeä, kysyin vain ohimennen. Se antoi minulle tunteen, että olen tärkeä.

Yhteisen mietinnän jälkeen päädyimme sitten asiasta sopimukseen ja valitsimme tämän hotellin. Mielestäni pitkän keskustelun jälkeen koossa oli juuri sellainen matka, jota olin halunnutkin. Myyjä tulosti minulle tarjouksen, jossa oli tiedot matkasta ja kävi nämä läpi kanssani. Myyjä kysyi, haluaisinko varata matkan. Olen kuulemma hyvään aikaan liikkeellä, koska talviloman lennot alkavat kohta täyttyä. Olin tyytyväinen, että olin ymmärtänyt tulla jo nyt ostamaan matkaa ja sanoin, että tehdään sitten vaan varaus. Myyjä otti tietoni ylös ja varasi paikat. Myyjä selosti minulle tarkkaan, miten toimin tästä eteenpäin. Myyjä sanoi, että hän lähettää minulle sähköpostitse varausvahvistuksen ja laskun.

Tehdessäni lähtöä myyjä vielä sanoi, että kohde on varmasti ihana ja meille loistava valinta. Myyjä neuvoi myös ottamaan yhteyttä häneen joko sähköpostitse tai soittamalla, jos kysyttävää ilmenee ja viimeistään viikon kuluttua vahvistaakseni varauksen. Myyjä antoi esitteen mukaan ja liitti siihen yhteystietonsa. Myyjä antoi minulle myös toisten vaihtoehtojen tiedot mukaan, joita hän oli esitellyt minulle aikaisemmin. Myyjä sanoi, että voisin vielä halutessani tutustua näihin tarkemmin. Kiitin myyjää kovasti ja lähdin ulos.

Seuraava tiivistelmä kertoo myyjän toiminnan huonosta prosessilaadusta:

Yksi myyjän nimeämistä hotelleista oli haluamani tasoinen. Ryhdyin kyselemään tästä enemmän. Myyjä tuntui ohittavan mielenkiintoni. Tuntui, että hän ei ymmärtänyt ollenkaan sitä, että olin kiinnostunut tästä hotellista. Myyjä vain ryhtyi esittelemään tarkemmin Prahaa, jonka oli listannut alussa. Praha oli hänen mielestään halvempi kohde kuin Wien. Myyjä sanoi sitten, että kannattaa katsoa matkoja lisää netistä. Myyjä kirjoitti muistilapulle nettiosoitteen, ja sanoi minun pääsevän sillä hyvin alkuun.

Tuntui kuin myyjää ei olisi voinut vähempää kiinnostaa. Sain sellaisen kuvan, että hän ei jaksanut keskittyä oikeasti asiaani, vaan hoiti tapaamisen rutiinilla ja äkkiä pois alta. Tunnuin olevani ainoastaan tuolin täytettä, joka nyt sattuu kyselemään tyhmiä kysymyksiä. Tuntui siltä kuin myyjä olisi jo

valmiiksi päättänyt, etten ole ostamassa mitään, kunhan vaan olen käymässä siellä kuluttamassa hänen aikaansa.

Sitten päätin kiittää, koska jäykkä myyjä oli vain hiljaa. Emme edenneet mihinkään. Voisin kuulemma kotona päättää, mitä haluan ja katsoa kaikessa rauhassa lisää Internetistä. Käynnin loppu jäi hieman roikkumaan ilmaan, myyjä alkoi näpytellä konettaan. Minä vain seisoin oven ja tuolin välissä pohtien, oliko tämä tässä. Myyjä toivotti hyvää päivänjatkoa ja jatkoi tekemistään. Käynti jäi hyvin pintapuoliseksi. Käynnin jälkeen jäi tyhjä ja mitäänsanomaton olo. Käynnin tarpeellisuus jäi mietityttämään. Jälkikäteen olo oli myös lannistunut myyjän passiivisuuden takia, koska olin ollut niin innoissani mahdollisesta matkasta. Matkakuumeeni laski huomattavasti, sillä tunsin olevani vain rasite myyjän työpäivässä. Minä jäin ilman matkaa.

Ostajien kertomuksissa nousi esille se, että tarve- ja tuotekeskustelun lopputuloksena ostaja ja myyjä saavuttivat yhdessä yhteisymmärryksen ostajalle sopivimmasta tuotteesta. Ostaja kuvaa tätä seuraavasti: *Yhteisen mietinnän jälkeen päädyimme asiasta sopimukseen ja valitsimme tämän hotellin.* Yhteisymmärryksen saavuttaminen merkitsee siten ostajan ja myyjän välistä sopimusta ostajan tarpeet parhaiten täyttävästä tuotteesta. Tällöin myyjä on pohtinut tarkasti ostajan kanssa tämän tuotetarpeita ja ottanut huomioon ostajan mielipiteet tuotteista. Tässä vaiheessa ostaja korosti myös sitä, että myyjä vei myyntikohtaamista aktiivisesti eteenpäin tarttumalla ostajan osoittamaan kiinnostukseen tiettyä tuotetta kohtaan. Myyjä myös osasi lukea ostajan reaktioita ja ostosignaaleja keskittyen tuotekeskustelussa löytyneen tuotteen yksityiskohtaisempaan esittelyyn.

Yhteisymmärryksen saavuttamiseen sisältyy myyjän näkemä lisävaiva. Myyjä näki tällöin vaivaa sen eteen, että tuote olisi ostajalle mahdollisimman täydellinen, ja ostaja saisi tietää tuotteesta kaiken mahdollisen. Myyjä käytti siten runsaasti energiaansa ja aikaansa ostajan auttamiseksi ja kaiken tarvittavan tuotetiedon jakamiseksi. Myyjä myös sitoutti ostajan ostopäätökseensä näkemällä lisävaivaa, joka aiheutti ostajassa positiivisen tunnereaktion. Myyjän lisävaivannäkö sai ostajan myös tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi.

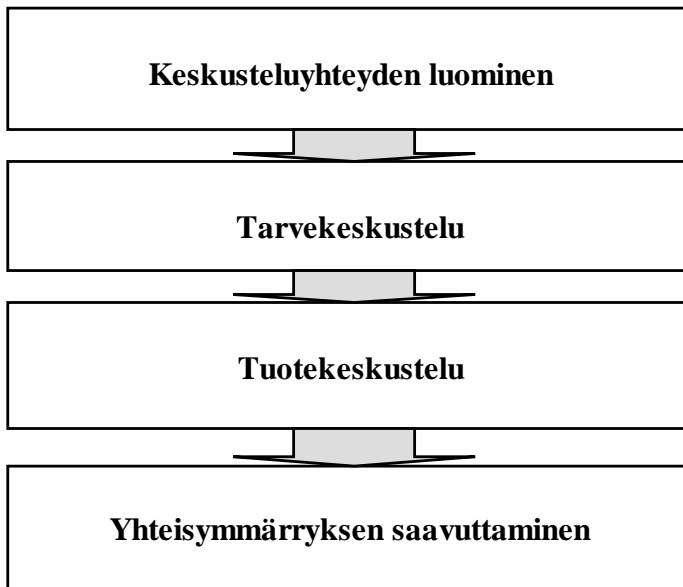
Ostaja tulkitsi prosessilaadun huonoksi, jos myyjä ei toiminut aktiivisesti auttaakseen ostajaa. Mikäli ostaja ei ollut tehnyt ostopäätöstään tullessaan tapaamaan myyjää, myyjän mukaan hän ei tee tätä myyntikohtaamisessakaan. Ostaja kertoo myyjän tokaisseen: *Voisin kuulemma kotona päättää, mitä haluan ja katsoa kaikessa rauhassa Internetistä.* Myyjä ei siten tartu ostosignaaleihin, vaan ohjaa ostajan Internetiin. Koska ostajan tarpeista tai tuotteista ei ole keskusteltu aikaisemmin, tässä vaiheessa ei myöskään ole mahdollista saavuttaa yhteisymmärrystä.

Aikaisemmissa myyntiprosessitutkimuksissa ostajan vastaväitteiden käsittely on yleensä käsitetty erilliseksi vaiheeksi. Tällöin ostajalle nousee mieleen tuotetta koskevia kysymyksiä ja huolenaiheita, eikä tuote välttämättä täytä ostajan tarpeita (Moncrief & Marshall 2005). Ostajat toivat esille sen, että sekä ostajan että myyjän aktiivisella roolilla tarve- ja tuotekeskustelussa, monimuotoisella tuotetiedon jakamisella ja lisävaivannäöllä on merkittävä asema myyntikohtaamisessa. Mikäli ostaja on itse aktiivisesti mukana keskustelemaan tarpeistaan ja tuotteista, hän voi myös vaikuttaa tavoitteensa eli ostopäätöksen saavuttamiseen. Myyjän nähdessä runsaasti vaivaa, ponnistellessa sopivan tuotteen löytämiseksi ja yksityiskohtaisten tuotetietojen selvittämiseksi, ostajalle ei nouse oletetussa määrin tai ostopäätöstä koskevia vastaväitteitä. Vastaväitteillä ja niiden käsittelyllä ei tällöin ole merkittävää roolia.

Ostaja nosti esille myös sen, että kaupan tekemisen jälkeen ostaja ja myyjä jatkoivat sosiaalista keskustelua myyjän varmistaessa ostajan tyytyväisyyden ostopäätöstään kohtaan. Ostaja katsoi, että kaupan tekeminen ei ollut myyntikohtaamisen viimeinen toiminto, vaan tapahtuma jatkui tämän jälkeenkin. Tämä tulos on yhteneväinen Taylorin ja Woodsiden (1980) toteamuksen kanssa siitä, että myyntikohtaaminen päättyy sosiaaliseen, epäviralliseen keskusteluun osapuolten välillä. Yleensä myyntikohtaamisen on nähty päättyvän suoraan kaupan tekoon. Jobber ja Lancaster (2009) jopa antavat myyjälle ohjeeksi lähteä pois tilanteesta niin nopeasti kuin mahdollista, koska ostaja voi muuttaa mielensä ja peruuttaa tilauksen. Ostajan kertomusten mukaan ostaja on kuitenkin tyytyväinen siihen, että myyjä antaa hänelle mahdollisuuden pohtia ostopäätöstään.

5.5 Prosessilaadun yhteenvedo ja keskustelu

Tässä luvussa vastasin ensimmäiseen kysymykseen eli siihen, miten ostaja arvioi myyjän toiminnan prosessilaatua kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että myyjän toiminnan prosessilaatu ostajan arvioimana muodostuu myyntikohtaamisessa, joka etenee neljän ehdollisen vaiheen kautta. Esitän vaiheet kuviossa 10.



Kuvio 10 Myyjän toiminnan prosessilaatu

Nimesin nämä neljä vaihetta seuraavasti: 1) keskusteluyhteyden luominen, 2) tarvekeskustelu, 3) tuotekeskustelu ja 4) yhteisymmärryksen saavuttaminen. Keskusteluyhteyden luominen tarkoittaa ostajan ja myyjän välistä sosiaalista keskustelua ja myyjän positiivista suhtautumista ostajan saapumiseen. Tällöin myyjä avaa keskustelun taitavasti, mikä vapauttaa ostajan ja myyjän välisen tunnelman, sekä saa ostajan tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Tarvekeskustelussa ostaja ja myyjä keskustelevat yhdessä ostajan tuotteisiin kohdistuvista tarpeista. Samalla myyjä auttaa ostajaa tarkentamaan tarpeitaan ja arvioimaan näitä yksityiskohtaisemmin. Tuotekeskustelussa ostaja ja myyjä keskustelevat myyjän jakaman tuotetiedon ja ostajan mielipiteiden pohjalta mahdollisista tuotevaihtoehdoista, jolloin heidän tavoitteenaan on määrittää yhdessä ostajan yksilöllisiin tarpeisiin sopivin tuote. Tämä keskustelu etenee keskinäisen, vastavuoroisen tiedon jakamisen ja saamisen pohjalta. Myyntikohtaamisen lopuksi, tarve- ja tuotekeskustelun lopputuloksena ostaja ja myyjä saavuttavat yhteisymmärryksen ostajalle sopivimmasta tuotteesta.

Peilatessani ostajan näkökulmasta muodostettuja tuloksia erityisesti aikaisempaan myyntiprosessitutkimukseen myyntikohtaamisen etenemisessä ja sen vaiheiden sisällöissä löytyi eroja. Esittelen nämä erot taulukossa 5.

Taulukko 5 Myyntikohtaamisen vaiheiden erot

Kyseinen tutkimus		Aikaisempi tutkimus	
Myyntikohtaamisen vaiheet	Vaiheissa korostuvat tekijät	Myyntikohtaamisen vaiheet	Vaiheissa korostuvat tekijät
Keskusteluyhteyden luominen	<p>Myyjän suhtautuminen ostajaan</p> <p>Ostajan viihtyminen</p> <p>Myyjän kiinnostuksen osoittaminen ostajaa kohtaan</p> <p>Ostajan tunteet</p>	Kohtaaminen, asiakassuhteen luominen, lähestyminen	<p>Ostajan suhtautuminen myyjään</p> <p>Ostajan huomion kiinnittäminen myyjään</p> <p>Myyjän itsestään tekemä ensivaikutelma</p> <p>Ostajan mielenkiinnon herättäminen</p> <p>Myyjän tunteet</p>
Tarvekeskustelu	<p>Tarvekeskustelu ja -arviointi yhdessä myyjän kanssa</p> <p>Tarvekeskustelulla emotionaalinen merkitys</p>	Tarpeiden määrittäminen, haastattelu	<p>Myyjän tekemä tarvekartoitus: ostajalla ei aktiivista roolia</p> <p>Ei huomioitu tarpeiden määrittämisen emotionaalista merkitystä ostajalle</p>

JATKUU

Tuote- keskustelu	<p>Yhteistä pohdintaa ja keskustelua tuotteista</p> <p>Ostajalla ja myyjällä aktiivinen rooli</p> <p>Tuotetiedon jakamisella keskeinen asema</p> <p>Monimuotoinen ja räätälöity tuotetieto</p>	Myyntiesittely, havainnollistaminen, ratkaisun valinta ja sen esittely	<p>Myyjän tekemä tuotteen valinta ja tuote-esittely</p> <p>Myyjällä aktiivinen rooli</p> <p>Tuotetiedon jakaminen ainoastaan osana myyjän pitämää tuote-esittelyä</p> <p>Tuotetieto teknistä faktatietoa ja tuotteen konkreettista esittelyä</p>
Yhteisymmärryksen saavuttaminen	<p>Yhteisymmärryksen saavuttaminen aikaisemman keskustelun pohjalta</p> <p>Myyntikohtaaminen ei pääty kaupantekoon</p>	Vastaväitteiden käsittely, neuvottelu, kaupan päättäminen	<p>Ostaja esittää vastaväitteitä</p> <p>Myyntikohtaaminen päättyy heti kaupanteon jälkeen</p>

Keskusteluyhteyden luomista on aikaisemmin määritetty kohtaamiseksi ja lähestymiseksi (Dubinsky 1980; Dwyer ym. 2000; Kehagias ym. 2011; Manning & Reece 2007). Tällöin ostajan ja myyjän kohdatessa on kiinnitetty huomiota siihen, miten myyjä voisi tehdä positiivisen ensivaikutelman ja kiinnittää ostajan huomion itseensä, jotta hän pääsisi esittelemään tuotteitaan ostajalle. Myyjän huolenaiheeksi on nähty se, miten ostaja suhtautuu myyjään, ja millaisia tunteita ostajan torjunta ja negatiivinen suhtautuminen myyjässä herättävät. Ostajien kertomuksissa taas korostui sosiaalinen keskustelu ja myyjän positiivinen suhtautuminen ostajaan, jotta ostajan ja myyjän välinen tasa-arvoinen keskustelu lähtisi liikkeelle luontevasti. Myyjän on tällöin saatava ostaja tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja osoitettava sosiaalisen keskustelun avulla olevansa kiinnostunut ostajasta ja valmis auttamaan häntä myyntikohtaamisessa.

Tarvekeskustelua on aikaisemmin määritetty myyjän tekemäksi ostajan tarpeiden määrittämiseksi ja ostajan haastatteluksi (DeCormier & Jobber 1993; Jobber & Lancaster 2009; Picarelli 1989; Zoltners ym. 2008). Ostajan tarpeiden määrittely ja arviointi on siten käsitetty myyjän toiminnaksi. Ostaja kuitenkin tulkitsee, ettei myyjä yksin määritä hänen tarpeitaan, vaan myös ostajalla on tässä tärkeä asema. Kertomuksissa näkyi se, että myyjän kartoittaessa ostajan tarpeita myös ostaja halusi oppia katsomaan tarpeitaan uudella tavalla. Tarvekartoitus ei siten ole myyjän kyselyä ja kuuntelua vaan tasa-arvoista keskustelua. Myyntiprosessitutkimuksessa tarvekartoituksella ei myöskään ole käsitetty olevan emotionaalista merkitystä ostajalle. Ostaja kuitenkin ilmaisi tarpeidensa huomioon kiinnostuksen ja arvostuksen osoituksena häntä kohtaan.

Tuotekeskustelu on aikaisemmin käsitetty myyjän valitseman tuotteen esittelyksi ja havainnollistamiseksi (Dubinsky 1980; Dwyer ym. 2000; Kehagias ym. 2011; Manning & Reece 2007). Aikaisemmassa myyntiprosessitutkimuksessa ostajan roolia ei ole ymmärretty olennaiseksi valittaessa ostajan tarpeisiin sopivaa tuotetta. Ostajan rooliksi on nähty myyjän tuote-esittelyn kuuntelu myyjän valitsemasta tuotteesta. Ostajalle sopivasta tuotteesta ei siis ole liiemmin keskusteltu, eikä tuotetta ole valittu yhdessä. Myyjän valittua tuotteen myyjä on puolestaan pitänyt tästä tuote-esittelyn ja jakanut ostajalle tuotteesta faktatietoa. Tuotetiedolla ei ole ollut erityistä merkitystä keskusteltaessa ostajan tarpeisiin sopivimmasta tuotteesta, vaan tuotetieto on ollut osa myyjän pitämää tuote-esittelyä.

Ostaja kuitenkin tulkitsee, että ostaja ja myyjä pyrkivät yhdessä keskustelemalla määrittämään ostajan tarpeisiin sopivimman tuotteen. Ostaja ja myyjä keskustelevat mahdollisista tuotevaihtoehdoista, jolloin heidän tavoitteenaan on määrittää yhdessä ostajan yksilöllisiin tarpeisiin sopivin tuote. Tässä keskustelussa molemmilla osapuolilla on aktiivinen rooli, eli keskustelu etenee keskinäisen tiedon jakamisen pohjalta. Ostajan mukaan myyjän on otettava tässä keskustelussa myös ostajan mielipiteet tuotteista tarkasti huomioon. Ostaja pitää tärkeänä sitä, että erittäin monimuotoisen ja räätälöidyn tuotetiedon jakaminen on tässä vaiheessa myyntikohtaamisen keskiössä.

Yhteisymmärryksen saavuttamista on aikaisemmin määritetty vastaväitteiden käsittelyksi, neuvotteluksi ja kaupan päättämiseksi. Aikaisemmissa myyntiprosessitutkimuksissa ostajan vastaväitteillä on ollut merkittävä asema. Kaupan tekeminen on nähty myyntikohtaamisen viimeiseksi toiminnoksi, ja myyjää on jopa kehoitettu lähtemään pois tilanteesta mahdollisimman pian, ettei ostaja ehdi muuttaa mieltään (Jobber & Lancaster 2009). Ostaja on siten nähty voitettavaksi vastustajaksi. Ostaja kuitenkin korostaa yhteistoiminnan ja keskustelun merkitystä, eikä käsitä itseään myyjän passiiviseksi vastapuoleksi.

Ostaja tuo esille sen, että ostajan aktiivisella roolilla tarve- ja tuotekeskustelussa sekä myyjän monimuotoisella tuotetiedon jakamisella ja lisävai-vannäöllä on merkittävä asema myyntikohtaamisessa. Mikäli ostaja on itse aktiivisesti mukana keskustelemassa tarpeistaan ja tuotteista, hän myös vaikuttaa tavoitteensa eli ostopäätöksensä saavuttamiseen. Vastaväitteet ja näiden käsittely eivät tällöin ole olennaisia. Samalla ostaja katsoo, ettei kaupan tekeminen ole myyntikohtaamisen viimeinen toiminto, vaan tapahtuma jatkuu sosiaalisena keskusteluna tämän jälkeen.

Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että katsottaessa myyjän toiminnan prosessi-laatua ostajan tulkitsemana, ilmiöstä löytyy uusia piirteitä. Tarkasteltaessa myyjän toiminnan prosessilaatua myyjälähtöisesti aikaisemmin on jääty vaille ymmärrystä ostajan aktiivisesta roolista myyntikohtaamisessa. Tutkimus piirtää siten ostajasta aktiivisemmän kuvan kuin aikaisemmat henkilökoh- taisen myyntityön tutkimukset. Ostaja on nähty passiivisena myyjän toiminnan kohteena, mutta ostaja ymmärtää roolinsa vahvaksi hänen tarpeitaan ja niihin soveltuvia tuotteita määriteltäessä. Koska ostaja on aktiivinen, myös keskus- telulla on merkittävä asema myyntikohtaamisessa. Myyjälähtöinen tutkimus ei myöskään ole tuonut selkeästi esille myyjän toiminnan ostajassa synnyttämiä tunteita. Tulosten perusteella ostajan voidaan sanoa kokevan myyntikohtaami- sessa samoja tunteita kuin myyjän.

Myyntiprosessi määrittyy ostajan ja myyjän välisen keskustelun etenemisen kautta tarkasteltaessa myyjän toiminnan prosessilaatua ostajan näkökulmasta. Ostaja siis käsittää myyntikohtaamisen keskusteluksi, joka etenee vaiheittain. Tällöin keskustelu mahdollistaa oikean ostopäätöksen saavuttamisen. Näkö- kulma myyntiprosessiin on tällöin erilainen kuin tarkastellessa prosessia myyjän näkökulmasta. Myyjä tähtää toiminnallaan kauppaan, jolloin hän katsoo prosessilaatua oman, tehtäväorientoituneen toimintansa kautta huo- mioimatta ostajan asemaa näissä vaiheissa. Myyjän voidaan sanoa keskittyvän tällöin liiaksi omaan tehtäväänsä ja kaupan saamiseen huomioimatta ostajan tarpeita ja tavoitteita kohtaamisessa.

6 ARVIO MYYJÄN TOIMINNAN LAATU-DIMENSIOISTA

Vastaan tässä luvussa tutkimukseni toiseen kysymykseen eli siihen, miten myyjän toiminnan laatu ilmenee ostajalle yksittäisinä laatudimensioina. Tiivistin aineistoa havainnollisiin, teemallisiin kertomuksiin, jotka kuvaavat aineistosta nousevia keskeisiä, myyjän toiminnan laatudimensioita. Nämä dimensiot ovat 1) aktiivisuus, 2) tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen, 3) yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen ja 4) monimuotoisen tuotetiedon jakaminen. Muodostin jokaisesta dimensiosta sekä hyvää että huonoa myyjän toiminnan laatua käsittelevät kertomukset, eli esittelen dimensiot kertomusten vastakkainasettelun kautta. Tuloksissa esitettyt lainaukset ovat useiden ostajien kertomuksista muodostettuja tiivistelmiä, eivätkä yksittäisten ostajien kertomuksista otettuja sitaatteja. Koska analyysivaiheessa aineisto on tiivistetty uusiksi, kokoaviksi kertomuksiksi, tulokset myös havainnollistetaan tiivistelminä.

6.1 Aktiivisuus

Myyjän aktiivinen toiminta nousi kertomuksista esille tärkeänä laatudimensiona. Aktiivisuus tarkoittaa myyjän halua auttaa ostajaa myyntikohtaamisessa, jotta ostaja saavuttaisi parhaan mahdollisen ostopäätöksen. Seuraava tiivistelmä kertoo myyjän aktiivisuudesta ostajan tulkitsessa myyjän toiminnan laadun hyväksi:

Astuessani sisään liikkeeseen yksi kolmesta tiskin takana istuvasta myyjästä oli vapaana. Hän tervehti minua iloisesti. Tapahtuma alkoi mielestäni mukavissa merkeissä, ja myyjä vaikutti henkilöltä, jonka kanssa on mukava asioida. Kerroin myyjälle etsiväni neljän päivän matkaa Lontooseen. Tämän kuultuaan myyjä alkoi heti kysyä lisäkysymyksiä ja niiden avulla selvittää tarkemmin tarpeitani. Myyjä vaikutti siten kiinnostuneelta asiasta ja tarttui välittömästi aiheeseen.

Myyjä alkoi esitellä oma-aloitteisesti Lontoota. Myyjä kertoi hyvin oma-aloitteisesti toisestakin kaupungista Englannissa, josta en edes ehtinyt kysyä. Sanoin, että Lontoo olisi kuitenkin minulle mieluisampi vaihtoehto. Myyjä esitteli ensin valmiita paketteja. Myyjä kertoi myös, että minulle voitaisiin räätälöidä omakin paketti, mikäli tämä valmis paketti ei tunnu hyvältä.

Pohdimme sitten tätä vaihtoehtoa ja myyjä kysyi, millaista hotellia olen ajattellut. Sanoin, että 4 tähden ja mieluummin vähän erilaisempi hotelli, eikä normaalia ketjuhotellia. Myyjä löysi mukavan hotellin, ja näytti siitä netistä kuvia sisältä ja ulkoa. Hän printtasi hotellikuvauksen.

Sitten myyjä vielä sanoi, että haluaisi katsoa, löytyisikö johonkin 5 tähden hotelliin kivaa tarjousta. Olin todella mielissäni myyjän halutessa etsiä juuri minulle ihanaa hotellia. Myyjä kulutti reilusti aikaansa palvellaakseen minua, ja selvitti kaikki pienetkin yksityiskohdat. Pitkän keskustelun jälkeen koossa oli sitten juuri sellainen matka, jota olin halunnut. Sain vielä kaikki tarvittavat tiedot matkasta. Myyjä lupasi lähettää nämä sähköpostiini.

Olemme suositelleet tätä toimistoa muillekin ja monet ystävistämme ja tuttavistamme ovat siirtyneet myös sinne asiakkaaksi. Olen pitänyt tästä toimistosta niin paljon, että etsin itse netistä matkoja, mutta tilaan ne heidän kauttaan, vaikka voisin tilata itsekin.

Seuraava tiivistelmä kuvaa puolestaan samaa laatudimensiota eli aktiivisuutta ostajan tulkitessa myyjän toiminnan laadun huonoksi:

Myyjä oli juuri lopettelemassa kahvin juontiaan ja pullan syöntiään, kun astuin sisään toimistolle. Hän saapui sitten rasvaten käsiään, ja katsoi minua jotenkin kummastuneen näköisenä. Myyjä ei pyytänyt minua istumaan, joten päätin sitten itse istuutua ilman lupaa alas.

Myyjä katsoi minua kysyvästi. Hän ei ottanut tilannetta haltuunsa. Minusta tuntui siltä, että minä ostajana olin vetovastuussa tilanteen etenemisestä. Myyjän oma-aloitteisuus puuttui täysin, eikä hän tuntunut olevan kiinnostunut selvittämään, millaista matkaa olin hakemassa. Tuntui siltä kuin hän olisi jo valmiiksi päättänyt, etten ole ostamassa mitään, kunhan vaan olen käymässä siellä kuluttamassa hänen aikaansa. Sain sellaisen kuvan, että hän ei jaksanut keskittyä oikeasti asiaani, vaan hoiti tapaamisen rutiinilla. Olin mielestäni myyjälle ajantuhlausta.

No, kerroin omasta aloitteestani, että olen kiinnostunut all inclusive-matkasta Etelä-Eurooppaan. Kerroin hänelle itse kaiken tarvittavan. Myyjä ei kuitenkaan suostunut esittelemään minulle edes yhtä matkakohdetta. Hän ei vaivautunut katsomaan koneelta mitään tietoja. Istuin siinä sitten hiljaa, ja odotin myyjän seuraavaa puheenvuoroa. Kuitenkaan hän ei oma-aloitteisesti kertonut mitään, vaan minun piti tehdä kysymyksiä. Myyjä ei yrittänyt löytää minulle sopivaa matkavaihtoehtoa, eikä vaivautunut selvittämään mistään yksityiskohtia. Ajattelin, että tämä myyjä ei todellakaan halua myydä minulle mitään matkaa, vaan odottaa koko ajan, että lähtisin pois.

Myyjä sanoi myös, että Internetistä löytyisi heidän lomansa. Sain sellaisen kuvan, että mitä ihmettä sinä täällä teet, kun voisit Internetistäkin tarkistaa nämä asiat, ja ostaa matkan. Myyjä toisti useasti, että voin katsoa

matkavaihtoehtoja Internetistä. Hän antoi minulle Internet-osoitteen, jossa voin itse katsella tarkemmin erilaisia matkakohteita sekä niiden hintoja.

Hiljaiset hetket alkoivat tuntua jo aika kiusallisilta, ja myyjän katse alkoi harhailla ohitseni. Sain sellaisen kuvan, että myyjä halusi päästä muihin hommiin. Käynnin loppu jäi hieman roikkumaan ilmaan, kun myyjä alkoi näpytellä konettaan. Minä pohdin, oliko tämä tässä. Sitten päätin kiittää ja lähteä pois. Myyjä kiitti myös ja jatkoi tekemisiään.

Lähdin pois liikkeestä Internet-osoite rikkaampana tutkimaan itse matkaa. Tuntui kuin minun palvelemiseni oli hänelle suurikin vaiva. Oli ikävä poistua tyhjin käsin, sillä toivoin saavani apua. Käynti jäi hyvin pintapuoliseksi. Käynnin jälkeen oli tyhjä ja mitäänsanomaton olo. Käynnin tarpeellisuus jäi myös mietityttämään. Olin hyvin pettynyt, kun lähdin sieltä toimistolta ilman matkaa.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että myyjän aktiivisuus näkyi myyntikohtaamisessa erityisesti myyjän vaivannäkönä ja aloitteellisuutena. Ostajan mukaan hän sai myyjältä apua, mikäli myyjä oli valmis käyttämään hänen auttamiseen energiaa ja aikaa, sekä toimi oma-aloitteisesti. Tämän vuoksi näistä muodostettiin tämän laatudimension kaksi aladimensiota, jotka esitellään seuraavissa alaluvuissa.

6.1.1 Vaivan näkeminen

Ostajan aktiivisuuden ensimmäinen aladimensio nimettiin vaivan näkemiseksi. Vaivan näkeminen tarkoittaa sitä energiaa ja aikaa, jonka myyjä käyttää ostajan auttamiseksi hänen saavuttaakseen parhaan mahdollisen ostopäätöksen. Ostaja tulkitsee, että myyjän oli osoitettava mielenkiintoa, innostuttava ostajan ostotehtävästä ja suunnattava energiansa ostajalle sopivan tuotteen etsimiseen. Ostajan mukaan myyjän oli siten *kiinnostuttava asiasta ja tartuttava välittömästi aiheeseen*. Tämän lisäksi myyjän oli esiteltävä tuotteita, selvitettävä kaikki yksityiskohdat ja tarjouduttava räätälöimään ostajan tarpeet täyttävä yksilöllinen tuote. Ostajan mukaan myyjän oli käytettävä hänen auttamiseen myös runsaasti aikaansa. Ostaja halusikin myyntikohtaamisen olevan *pitkä keskustelu* ostajan ja myyjän välillä.

Ostajan mukaan myyjän lisävaivannäöllä on suuri merkitys toiminnan laatuun. Lisävaivannäkö voidaan määrittää myyjän odottamattomaksi toiminnaksi, jolloin myyjän teot ovat usein pieniä, mutta vaikutukseltaan suuria. Ostajien kertomuksissa näkyi selvästi se, että myyjän käyttämä ylimääräinen energia ja ponnistelu ostajan auttamiseksi saivat ostajassa aikaan erittäin positiivisen reaktion. Tämä auttoi ostajaa myös sitoutumaan ostopäätökseensä, ja sai ostajan suosittelemaan myyjää muille ostajille. Ostaja

kertoi myyjän näkemän lisävaivan saavan hänet kääntymään myyjän puoleen, vaikka hän saisi ostettua tuotteen suoraan Internetistä.

Ostaja pettyi myyjän toimintaan, mikäli myyjä ei keskittynyt hänen auttamiseensa. Ostaja tulkitsi siten laadun huonoksi, jos myyjä ei tarttunut ostajan ostotehtävään, eikä osoittanut mielenkiintoa ostajaa tai ostajalle sopivan tuotteen etsimistä kohtaan. Ostaja ajatteli, ettei myyjä halunnut esitellä tuotteita tai kertoa hänelle tuotetietoa. Ostajan mukaan myyjä ei siten nähnyt tarpeelliseksi käyttää aikaansa hänen auttamisekseen, ja ostaja tulkitsi myyjän haluavan jatkaa muita töitään. Ostaja kuvasi olevansa myyjälle *ajan tuhlausta*, minkä vuoksi myyjällä oli kiire *päästä muihin hommiin*.

Ostaja tulkitsi selväksi ongelmaksi myyntikohtaamisessa sen, ettei myyjä ymmärtänyt henkilökohtaisen myyntityön ja sähköisen kaupan roolia samalla tavalla kuin ostaja. Ostajien kertomuksissa yllättävää oli se, että myyjä näki Internetin ostajan pääasialliseksi vaihtoehdoksi etsiä tuotetietoa ja ostaa tuote. Ostaja kertoi, että *myyjä toisti useasti, että voin katsoa matkavaihtoehtoja Internetistä*. Ostaja havaitsi myyjän siten käsittävän henkilökohtaisen myyntityön sähköisen kaupan tukitoiminnoksi, koska myyjä ei ollut kiinnostunut ostajan auttamisesta. Ostajan mukaan myyjä oletti hänen myös tutustuneen Internetissä tuotteisiin ja hankkineen näistä alustavaa tietoa ennen myyjän tapaamista. Mikäli ostajalla ei ollut tietoa tuotteista, myyjä ohjasi ostajan hakemaan tätä Internetistä tapaamisen jälkeen. Ostaja ilmaisi myyjän olettavan, että hän haluaa ostaa tuotteen Internetistä, jolloin myyjän ei tarvinnut nähdä vaivaa ostajan auttamiseksi.

Tässä kohdin tutkimustuloksissani on nähtävissä yhtymäkohtia aikaisempiin henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksiin, koska myyntijohto ja myyjä ovat käsittäneet vaivannäön ja innokkuuden tärkeiksi myyjän ominaisuuksiksi (Brown & Peterson 1994; Jackson ym. 1995, 2010; Jaramillo & Mulki 2008; Krisnan, Netemeyer & Boles 2002; Walker ym. 1979). Motivaatio ja vaivannäkö on myös ymmärretty myyntityön tutkimuksessa usein toisiansa vastaaviksi käsitteiksi. Esimerkiksi Walker ym. (1979, 25–26) tarkoittavat motivaatiolla vaivannäön määrää, jonka myyjä haluaa käyttää tietyn toimintonsa tekemiseen. Innokkuuden on puolestaan nähty olevan yhteydessä ostajan tyytyväisyyteen, ja sillä on todettu olevan vaikutusta ostajan kokemuksiin positiivisiin tunteisiin myyntikohtaamisessa (Anselmi & Zemanek 1997; Lee & Dubinsky 2003). Tutkimuksen tulokset tukevat siten selkeästi myyjän vaivannäön merkittävää asemaa myyntikohtaamisessa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että ostajan auttaminen on sekä henkilökohtaisen myyntityön että palvelun laadun merkittävä dimensio. Painotus näiden kesken eroaa kuitenkin hieman toisistaan. Palvelun laadun tutkimuksessa ostajan auttamisesta on käytetty usein käsitettä reagoitavuus (Parasuraman ym. 1988), ja se on ollut yksi palvelun laadun tärkeimmistä

dimensioista (Ahearne ym. 2007; Bitner ym. 1990; Evans ym. 1999). Palvelun laadun tutkimuksessa reagoitavuus painottaa reagoinnin nopeutta, jolloin ostajaa tulee palvella viivytyksettä. Henkilökohtaisessa myyntityössä ostajan auttamiseen liittyy puolestaan ostajan auttamiseksi käytetty kokonaisenergia ja -aika. Tässä tutkimuksessa korostui nimenomaan myyjän kokonaisvaltainen ja pitkäkestoinen vaivannäkö ostajan auttamiseksi eikä myyjän toiminnan nopeus.

6.1.2 Aloitteellisuus

Aktiivisuuden toinen aladimensio on aloitteellisuus. Aloitteellisuudella tarkoitetaan myyjän taitoa ottaa vastuuta ja viedä myyntikohtaaminen vaihe vaiheelta oma-aloitteisesti läpi, jotta ostaja saavuttaisi parhaan mahdollisen ostopäätöksen. Aloitteellisuus tuli esille ostajan vaatimuksena siitä, että myyjän oli otettava tilanne haltuunsa ja vietävä keskustelua eteenpäin koko myyntikohtaamisen ajan. Samalla myyjän oli ennakoitava tilanteen etenemistä ja toimittava spontaanisti. Ostajan mukaan myyjän tuli esitellä hänelle tuotteita, esittää kysymyksiä ja keskustella, jotta kohtaaminen etenisi sujuvasti.

Aloitteellisuuden puute tuli tutkimuksessa esille myyjän passiivisena toimintana. Tällöin ostajasta tuntui, että *olin ostajana vetovastuussa tilanteen etenemisestä*. Ostajan kertomusten mukaan myyjä ei vinyt kohtamista keskustelun avulla eteenpäin, eikä kysynyt ostajan tarpeista tai jakanut tuotetietoa. Ostaja tulkitsee olevansa itse vastuussa omasta tiedonsaannistaan ja tarpeidensa esittelystä myyjälle. Myyjä ei kysynyt ostajalta mitään, vaan vastasi ainoastaan ostajan esittämiin kysymyksiin. Myyntikohtamista leimasi hiljaisuus, mikäli ostaja ei johtanut keskustelua. Tämän vuoksi myyntikohtaaminen ei edennyt, ellei ostaja toiminut aktiivisesti.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että ostaja tulkitsee myyjän aloitteellisuuden vastuunotoksi ja aktiiviseksi toiminnaksi, jotta hän saisi apua ostopäätöksensä saavuttamiseksi. Tämä eroaa aikaisemmasta käsityksestä, koska henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyjän aloitekyky on liitetty tiiviisti myyjän myyntitulokseen (Jaramillo, Locander, Spector & Harris 2007; Jaramillo & Marshall 2005). Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyjän aloitekykyyn on myös yhdistetty aggressiivinen toiminta (Jackson ym. 1995, 2010; Pettijohn ym. 2001; Taylor ym. 1999). Tulokset eroavat aikaisemmista henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksista, koska aloitekyky on nähty näissä myyjän aktiiviseksi toiminnaksi, joka tähtää kaupantekemiseen ja mahdollistaa myyjän myyntituloksen kasvattamisen. Ostajan näkökulmasta myyjän aloitekyky on kuitenkin myyjän vastuullista ja aktiivista

toimintaa, jotta myyntikohtaaminen etenisi sujuvasti ja ostaja saisi myyjältä kaipaamaansa apua.

6.2 Tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen

Toinen laatudimensio on nimeltään tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen. Myyntikohtaamisen voidaan sanoa olevan emotionaalisesti latautunut sosiaalinen tilanne, koska ostajien kertomukset sisälsivät runsaasti tunnereaktioita. Tämän perusteella myyjän tulee tyydyttää myös ostajan tunneperäiset tarpeet myyntikohtaamisessa, eikä keskittyä pelkästään tuotetarpeiden täyttämiseen. Ostajan kertomusten pohjalta voidaankin todeta, että tulokset tukevat vahvasti VanDolenin, Lemminkin, deRuyterin ja deJongin (2002) väitettä siitä, että ostajan tyytyväisyyteen myyjän toimintaa kohtaan vaikuttavat sekä hänen tehtäväkohtainen että sosioemotionaalinen kompetenssinsa.

Seuraavassa tiivistelmässä ostaja kertoo myyjän toiminnasta hänen tunneperäisten tarpeidensa tyydyttämiseksi tulkitessaan myyjän toiminnan laadun hyväksi:

Kun astuin ovesta sisälle, myyjä tervehti minua iloisesti sekä kysyi miten voi auttaa. Hän huomasi minut heti ja sai tuntemaan oloni mukavaksi. Tunsin olevani tervetullut matkatoimistoon, koska minusta tuntui, että hän otti minut ilolla vastaan. Voin sanoa, että pelkäsin etukäteen myyjän suhtautumista, mutta myyjä toimikin luontevasti, ja ilmapiiri oli epävirallinen. Tämä tuntui minusta mukavalta, ja sai minut rentoutumaan.

Keskustelimme ensin hetken vallitsevasta pimeästä vesisateisesta kelistä, ja molempien kaipuusta jonnekin lämpimään. Pääsimme kuitenkin viimein asiaanikin. Oli helpottunut olo. Myyjä vaikutti aidosti kiinnostuneelta minun mielenkiinnostani, ja hän otti minut tosissaan. Myyjästä välittyi se, että olen hänen mielestään tärkeä. Mielestäni myyjä loi vaikutelman, että minusta oikeasti välitetään tässä tilanteessa.

Myyjälle oli helppo puhua ja kuvailla omia toiveitani matkan suhteen. Kaikista tärkeimpänä seikkana pidin sitä, että myyjältä oli helppo kysyä ehkä jopa tyhmiäkin kysymyksiä, joihin hän vastasi iloisesti ja asiantuntevasti. Keskustelu oli rento, kaverillinen ja kotoisa. Hän toi mukaan myös omaa persoonaansa, kun puhuimme matkasta ja molempien mielenkiinnosta lähteä kyseiselle matkalle. Myyjä mainitsi, että hän haluaisi itsekkin mennä kyseiseen paikkaan. Minusta tuntui turvalliselta ja siltä kuin juttelisin jollekin kaverilleni, joka on käynyt monessa paikassa ja kertoo niistä.

Seuraava tiivistelmä kuvaa myyjän toimintaa, joka ei pyri ostajan tunneperäisten tarpeiden tyydyttämiseen. Tällöin ostaja tulkitsee myyjän toiminnan laadun huonoksi:

Astuin sisälle toimistoon. Myyjä näpsytteli konettaan sanomatta mitään. Aloitin keskustelun, mutta myyjä vaikutti jotenkin välinpitämättömältä asiaani kohtaan. Hän puhui hiljaisella äänellä, ja minusta tuntui kuin olisin joutunut pyytelemään anteeksi olemassaoloani. Myyjä sai oloni epävarmaksi ja sekavaksi, koska hän ei puhunut mitään.

Olin tässä vaiheessa hyvin vaivaantunut. Myyjä ei ollut yhtään kiinnostunut siitä, miksi olin toimistossa, ja mitä olisin halunnut tietää tai ostaa. Esitellessään muutamaa matkaa myyjä myös ihmetteli ääneen, kuinka kalliita matkat olivatkaan. Tuntui, että myyjän mielestä en ollut edes potentiaalinen ostaja. Hän ei edes halunnut myydä minulle matkaa, koska minulla ei hänen mielestään olisi siihen varaa. Jäi sellainen tunne, että myyjä aliarvioi minua. Tunnuin olevani ainoastaan tuolin täytettä, joka sattui nyt kyselemään tyhmiä kysymyksiä, vaikka varmasti osaa käyttää Internetiäkin.

Myyjä ei saanut minuun käynnin aikana minkäänlaista kontaktia. En ollut saanut hymyä myyjältä, ja tunnelma oli pysähtynyt. Alkoι tuntua siltä, että minun olisi lähdettävä. Olin todella lannistunut, kun kävelin ulos matkatoimistosta.

Tämä laatudimensio sisältää kaksi aladimensiota eli tunneperäisistä tarpeista nousivat esille erityisesti viihtyvyyden huomiointi ja läheisyyden luominen. Ostaja korosti sitä, että myyjän tuli toiminnallaan saada ostaja viihtymään myyntikohtaamisessa sekä luoda heidän välilleen läheisyyden tunteita. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin näitä aladimensioita.

6.2.1 Viihtyvyyden huomiointi

Nimesin ensimmäisen aladimension viihtyvyyden huomioinniksi. Viihtyvyyden huomiointi tarkoittaa myyjän toimintaa ostajan sosiaalisen jännityksen laukaisemiseksi, jolloin hän tuntee olonsa rentoutuneeksi ja arvostetuksi. Viihtyvyyden huomiointi tuli esille ostajien kertomuksissa ostajan pohtiessa myyjän suhtautumista saapumiseensa ja tämän aiheuttamaa jännitystä. Tämän vuoksi ostaja kuvasi oloaan *tervetulleeksi* ja *helpottuneeksi* myyjän suhtautuessa häneen lämpimästi. Ostaja painotti erityisesti kohtaamisen luontevaa tunnelmaa, joka *sai hänet rentoutumaan*. Ostaja halusi siten selkeästi viihtyä kohtaamisessa.

Tulosten mukaan viihtyvyyteen voidaan yhdistää myyjän ostajaa kohtaan osoittama arvostus eli ostajan tunne siitä, että ostaja on myyjän silmissä arvostettu ja arvokas yksilö. Ostajan mukaan tämä syntyi varsinkin myyjän osoittaessa kiinnostusta ostajan auttamista kohtaan, jolloin ostajan mukaan *myyjästä välittyi se, että olen tärkeä*. Myyjä ei tällöin aliarvioinut ostajan ostopotentiaalia, vaan ymmärsi ostajan tulleen tapaamaan häntä nimenomaan

etsiäkseen apua ostopäätöksensä teossa. Ostaja kuvasi siten myyjän aidon kiinnostuksen ja myyjän osoittaman huomion saavan hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi.

Ostaja tulkitsi myyjän toiminnan laadun huonoksi, mikäli myyjä ei huomionnut ostajan viihtyvyyttä myyntikohtaamisessa. Myyjän negatiivinen suhtautuminen ja välinpitämättömyys saivat ostajan tuntemaan itsensä epävarmaksi. Ostaja ei tuntenut itseään hyväksytyksi, vaan kuvasi alistuvansa ja *pyytävänsä anteeksi olemassaoloon*. Ostaja kertoi myös olevansa vaivaantunut, mikäli myyjä ei kiinnostunut hänestä. Ostajasta tuntui tällöin, että myyjä loukkasi häntä ja aliarvioi hänen ostopotentiaaliaan. Ostajien kertomuksissa tuli myös esille se, että myyjän aliarvioiva toiminta loukkasi ostajan tunnetta hänen omasta älykkyydestään. Tämä tuli esille esimerkiksi ostajan toteamuksena siitä, ettei hän halunnut myyjän pitävän häntä *tyhmänä tuolin täytteenä*.

Ostajan viihtyvyys on tullut aikaisemmin esille palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa (Bradley, McColl-Kennedy, Sparks, Jimmieson & Zapf 2010; Lloyd & Luk 2011), ja se on myös yhdistetty palvelun laatuun (Dabholkar, Shepherd & Thorpe 2000). Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on päänvastoin kiinnitetty huomioita myyjän viihtyvyyteen ja sosiaaliseen jännitykseen myyntikohtaamisessa (Belschak, Verbeke & Bagozzi 2006; Verbeke & Bagozzi 2000). Tällöin myyjän on käsitetty kohdistavan itseensä negatiivisia ajatuksia ja kuvitelmia ostajan häneen suuntaamasta kriittisestä arvostelusta (Verbeke & Bagozzi 2000). Ostajien kertomuksissa puolestaan paljastui se, että myös kohtaamisen toinen osapuoli eli ostaja koki tilanteessa samoja tunteita kuin myyjä. Nämä kohdistuivat myyjän negatiiviseen suhtautumiseen ja ostajaan kohdistamaan kriittiseen arvosteluun.

6.2.2 Läheisyyden luominen

Toinen aladimensio eli läheisyyden luominen tarkoittaa myyntikohtaamisessa ilmeneviä kaverillisuuden tunteita, jotka muodostuvat ostajan ja myyjän välisen henkilökohtaisen etäisyyden kavennuttua. Tällöin ostaja koki osapuolten osoittavan kiinnostusta toisiaan kohtaan ja tuovan mukaan keskusteluun oman persoonansa. Läheisyyteen sisältyi myös intiimiys, koska kohtamista leimasi ostajan mukaan ostajan ja myyjän välinen läheinen tiedonvaihto. Ostaja kuvasi tällöin voivansa paljastaa myyjälle tietoja itsestään avoimesti pelkäämättä myyjän reaktiota, koska *myyjälle oli helppo puhua ja kuvailla omia toiveita*. Samalla ostaja korosti myös myyjän kertovan ostajalle henkilökohtaisia asioita itsestään.

Ostaja käsitti, että osapuolten henkilökohtaisen etäisyyden kaventuessa heidän välisestä siteestään tuli kaverillinen. Ostaja kuvasi kohtaamista leimaavan epävirallisen ilmapiirin, jolloin osapuolilla ei ollut virallisia rooleja, vaan näiden väliset rajat olivat hämärtyneet. Tämä näkyi siten, että ostaja kutsui myyjää useasti *kaverikseen*, ja kuvasi kohtaamista kaverilliseksi keskusteluksi. Myyjän kaverillinen suhtautuminen sai ostajan tuntemaan olonsa myös turvalliseksi.

Ostaja tulkitsi myyjän toiminnan laadun huonoksi, mikäli myyjä ei pyrkinyt luomaan läheisyyden tunteita. Ostaja koki, ettei myyjä osoittanut kiinnostusta ostajaa kohtaan, eikä pyrkinyt kaventamaan heidän henkilökohtaista etäisyyttään. Ostaja totesi, *ettei myyjä saanut häneen myyntikohtaamisen aikana min-käänlaista kontaktia*. Tällöin ostaja jäi myyjälle hyvin anonyymiksi, eikä ostajan ja myyjän välillä ollut läheistä tiedon vaihtoa.

Palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa ostajan ja henkilökunnan välistä sidettä on aikaisemmin kuvattu kaupalliseksi ystävyydeksi ja kaveruudeksi (Gremmler & Gwinner 2000; Lashley & Morrison 2003). Gremmler ja Gwinner (2000) tuovat esille henkilökohtaisen yhteyden, jolla he tarkoittivat ostajan havaintoa osapuolten välille muodostuneesta siteestä. Myös Czepiel (1990) näkee palvelukohtaamisen sisältävän henkilökohtaisia ulottuvuuksia, jotka vähentävät osapuolten välistä etäisyyttä. Tässä kohdin tutkimuksessani on nähtävissä yhtymäkohtia myös Pricen, Arnouldin ja Tierneyn (1995) rajoiltaan avoimeen palvelukohtaamiseen (engl. *boundary opened transaction*), joka heidän mukaansa muistuttaa kavereiden välistä kohtaamista. Pricen ym. (1995) mukaan nämä kohtaamiset kannustavat osapuolia paljastamaan toisilleen asioita itsestään, mikä puolestaan johtaa tuttavallisiin tunteisiin. Tuloksissa on näkyvissä selkeitä yhtymäkohtia kyseisten tutkimusten kanssa, koska myyjän huomioidessa ostajan tunneperäiset tarpeet kohtaaminen muistuttaa nimenomaan kavereiden välistä kohtaamista.

6.3 Yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen

Ostajan yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen erottui kertomuksista tärkeänä laatu-dimensiona. Tämä sisältää myyjän toiminnan, joka tähtää ostajan tuotetta koskevien, yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen yhteistoiminnallisesti. Seuraava tiivistelmä kertoo ostajan yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttämisestä hänen tulkitessaan myyjän toiminnan laadun hyväksi:

Oli mukavaa, kun aluksi mietimme, että mitä haluan. Sen jälkeen aloimme tehdä suunnitelmaa koneelle. Myyjä kyseli ihan aluksi perustietoja eli milloin, minne päin ja kuinka pitkäksi aikaa. Myyjä kyseli minusta, matkaseurastani, kiinnostukseni kohteista, hinta- ja laatuvaatimuksistani sekä siitä, mitä

haluaisin tehdä ja nähdä. Myyjä esitti minulle lukuisia kysymyksiä majoitustarpeestani, minkä tasoinen hotellin pitäisi olla, vietämmekö paljon aikaa esimerkiksi hotellin altaalla, olisiko hotellin sijaittava lähellä rantaa vai keskustaa vai molempia... Hän kyseli myös matkan budjettia vähän ajan päästä. Olin tyytyväinen, koska myyjä halusi saada selville, mistä tykkään, ja miksi sinne matkalle lähdetään.

Kertoessani tilanteestani, toiveistani ja vaatimuksistani myyjä kuunteli minua keskittyneesti ja keskeyttämättä. Vaikka vastaukseni olivatkin välillä melko ympäröityä, otti myyjä tiedot silti mielellään vastaan. Jos en osannut antaa mitään vastausta, hän selvitti, mitä vaatimuksia minulla oli. Tällöin ei tarvinnut käydä läpi kaikkia turhia kohteita, eli myyjä säästi kovasti aikaani. Huomasin, että kysymykset auttoivat minua myös arvioimaan paremmin, mitä matkalta haluan.

Juteltuamme kiinnostukseni kohteista myyjä antoi muutamia vaihtoehtoja, joista keskustelimme tarkemmin. Mielestäni myös kuvien näyttäminen toi tähän keskusteluun kivan lisän. Matkapaketin kattavan esittelyn jälkeen aloimme neuvotella tarkemmin päivämääristä ja hintatiedoista. Hinnoista vertailimme tämän talven matkoja, ja pohdimme hintojen mahdollista nousua. Myyjä antoi jatkuvasti uusia vaihtoehtoja kertomukseni perusteella kohtaamisen edetessä. Pidin keskustelusta, koska myyjä kyseli, ja halusi aina kuulla minun mielipiteeni ennen kuin alkoi kertoa lisää tietoa vaihtoehtoista. Sain myös kysellä paljon – niitä tyhmiäkin lisäkysymyksiä – ja myyjä vastasi kaikkiin palvelunhaluisesti. Myyjä myös tuki omia suunnitelmiani ja ajatuksiani.

Käänsimme kuvastot yhdessä toista hotellia esittäville sivuille. Totesimme, että varmasti tämä halvempikin vaihtoehto olisi oikein mukava ja toimiva hotelli. Yhteisen mietinnän jälkeen päädyimme sitten asiasta sopimukseen ja valitsimme hotellin. Mielestäni pitkän keskustelun jälkeen koossa oli sellainen matka, jota olin halunnutkin.

Seuraava tiivistelmä kertoo puolestaan myyjän toiminnasta ostajan tulkitessa myyjän toiminnan laadun huonoksi:

Odotin myyjän avaavan keskustelun. Näin ei tapahtunut, vaan myyjä odotti minun aloitustani. Aloitin sitten kertomalla, että toiveissa olisi pitkä viikonloppu jossain Keski-Euroopan kaupungissa. Myyjä tuijotti minua vakavana kysyen: ”No mihin haluat?”. Myyjä jatkoi: ”Etkö tosiaan ole tutkinut asiaa Internetistä?”. En ollut päättänyt asiaa etukäteen, mikä teki asiasta todella hankalan. Myyjä ei alkanut kyselemään mitään minusta; ei mistään, minkä perusteella olisi voinut esitellä jotain minulle sopivaa kohdetta. Hän ei kysellyt minulta juuri mitään.

Myyjä alkoi etsiä koneelta eri vaihtoehtoja. Hän luetteli ja listasi monia vapaana olevia kohteita, joissa suurimmasta osasta olin jo ollut. Häiritsevää käynnissä oli se, että hän luetteli aivan liikaa kohteita kysymättä kunnolla,

millaista matkaa hain. Sain keskeyttää hänet muutamia kertoja kertoakseni hänelle, millaista matkaa oikeastaan etsin.

Kuulemma löytyi viikon matka Berliiniin, ja se maksaa niin ja niin paljon. Myyjä oli vähäpuheinen. Pidin välillä taukoja odottaen hänen kysyvän jotain mieltymyksistäni. Kuitenkaan hän ei sitä tehnyt, vaan jatkoin itse keskustelua ja kyselyä. Myyjän vastattua kysymyksiini tilan täytti jälleen hiljaisuus.

Myyjä esitteli sitten tarkemmin ainoastaan Berliiniä. Jouduin itse pitämään keskustelua yllä, sillä hän suositteli minulle Internetin palveluja jo heti aluksi. Pitkitin siis tapahtumaa kyselemällä asioista itse. Yritin siinä itse sitten saada jotain irti. Kysyin Berliinistä, millaista siellä on, ja minkä hintaisia matkat sinnepäin ovat. Myyjä kertoi Berliinistä, että se on kallis. Myyjän mukaan minun pitäisi lähteä esimerkiksi Prahaan eikä Berliiniin, koska Saksa on kalliimpi maa kuin Tsekki. Minulle ei Berliini ollut mikään ainoa vaihtoehto, vaan olisin mielelläni kuullut myös muista vaihtoehtoista.

Myyjä ei osannut ollenkaan etsiä sopivaa kohdetta minulle, koska ei kysynyt minulta toiveistani matkan suhteen. Hän kohteli minua kuin massaa, eikä hän ollut perillä tarpeistani. Myyjä myös esitteli sellaista tekemistä, joka ei kuulostanut minulle suunnatulta. Prahassa minun olisi pitänyt osallistua jokiristeilylle Vltava-joella, joka kuulosti lähinnä eläkeläisille suunnatulta illanvietolta. Retki ei oikein kolahtanut minuun, nuoreen naiseen. Pyysin myös matkaa, johon kuuluisi vain lennot ja majoitus Prahaan, mutta sellaista vaihtoehtoa myyjä ei esitellyt ollenkaan. Saisin kuulemma matkasta enemmän irti kun opas on mukana.

Alkoi tuntua, että koko vierailu on täysin turha. Myyjä aliarvioi minut täysin, eikä huomioinut minua yksilönä. Missään vaiheessa myyjä ei osoittanut halua alkaa koota juuri minulle sopivaa matkaa. En missään nimessä innostunut myyjän tarjoamista matkapaketeista. Sain tosiaankin paremmin selvyyttä asioihin itse Internetistä, vaikka toivoin asian olevan juuri toisinpäin.

Yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen tuli ostajien kertomuksissa esille ostajan yksilöllisyyden huomiointina sekä myyjän käsityksenä ostajan ja myyjän yhteistoiminnallisista rooleista näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Jotta myyjä onnistui tehtävässään, myyjän oli käsitettävä jokaisella ostajalla olevan omat yksilölliset tuotetarpeensa, joiden ympärille toiminta keskittyi. Tässä toiminnassa sekä ostajalla että myyjällä oli aktiivinen rooli, eli ostajan tuotetarpeiden kartoittaminen ja tyydyttäminen tapahtuivat ostajan näkökulmasta yhteistoiminnallisesti. Tämän vuoksi laatudimensio sisältää kaksi aladimensiota eli yksilöllisyyden huomioinnin ja yhteistoiminnallisuuden, joita esitellään seuraavassa tarkemmin.

6.3.1 Yksilöllisyyden huomiointi

Yksilöllisyyden huomioinnilla tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että jokaisella ostajalla on omat, yksilölliset ja tilannekohtaiset tuotetarpeensa, jotka ovat myyntikohtaamisen keskiössä. Ostaja halusi myyjän lähtevän liikkeelle juuri näiden yksilöllisten tuotetarpeiden ymmärtämisestä sekä tutustuvan ostajaan syvällisesti ja henkilökohtaisesti. Ostaja ilmaisi tyytyväisyytensä, koska *myyjä halusi saada selville, mistä tykkään ja miksi sinne matkalle lähdetään*. Ostaja ymmärsi siten, että myyjän toiminnan taustalla tuli olla ajatus siitä, että ostaja on yksilö, jolla on omat tarpeensa. Ostajan mukaan tuotetarpeiden kartoittaminen myös säästi hänen aikaansa, koska myyjä ei tehnyt turhaa työtä esitellessään ostajan tarpeisiin sopimattomia tuotteita.

Ostaja havaitsi laatuongelmien liittyvän erityisesti myyjän tuotekeskeiseen toimintaan. Ostajien kertomuksissa korostui se, ettei yksilöllinen matkakokemus ollut myyjälle tärkeä, vaan myyjän lähtökohtana oli myytävä tuote. Myyjän toiminta oli ostajan informointia myynnissä olevasta tuotetarjonnasta, ja myyjä luetteloi ostajan tarpeisiin sopimattomia tuotenimiä. Ostaja kuvasi tämän olevan *häiritsevää*. Tällöin myyjä odotti ostajan kiinnostuksen heräävän tiettyä luettelon sisältämää tuotetta kohtaan. Ostaja ilmaisi, ettei hän kuitenkaan pystynyt ottamaan uutta tietoa vastaan näin nopeassa tahdissa. Myyjän mainitsemat tuotenimet eivät välttämättä kertoneet ostajalle mitään, koska hän ei tuntenut tuotteita.

Ostajien kertomuksissa korostui näin ollen se, että toimiessaan tuotekeskeisesti myyjä näki ostajan etäiseksi, eikä tutustunut häneen tarkemmin. Tämä sai ostajan tuntemaan, ettei häntä kohdeltu yksilönä, vaan myyjä oletti kaikkien tuotteiden sopivan kaikille. Tuotetarpeiden huomioimatta jättäminen häiritsi ostajaa suuresti.

Yllättävää oli, että ostaja kuvasi tuotteen ja matkakohteen edullisen hinnan merkitsevän usein enemmän myyjälle kuin tuotteen sopivuus ostajan tarpeisiin. Ostaja kertoi myyjän esittävän hänelle, että *minun pitäisi lähteä Prahaan eikä Berliiniin, koska Saksa on kalliimpi maa kuin Tsekki*. Ostajien kertomuksissa heijastui hinnan merkittävä asema myyntikohtaamisessa, vaikka ainoastaan murto-osassa kohtaamisista ostaja oli kiinnostunut ostamaan edullisen äkkilähdön.

Ostajan yksilöllisyys on tullut selvemmin esille aikaisemmassa palvelun laadun kuin henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa. Palvelun laadun tutkimuksessa Caron ja Roemerin (2006) sekä Parasuramanin ym. (1985, 1988) mukaan henkilökunnan tulee huomioida ostaja yksilöllisesti. Suprenant ja Solomon (1987) puhuvat henkilökohtaistamisen yhteydessä ostajan yksilöllisyyden tunnistamisesta. Johnston (2004) taas käsittää ylivertaisen palvelun ostajan yksilölliseksi huomioinniksi.

Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa ostajan tarpeista ja näiden ymmärtämisestä on sen sijaan keskusteltu erityisesti asiakassuuntaisuuden yhteydessä. Asiakassuuntaisen myyjän toimintaan on yhdistetty se, ymmärtääkö myyjä ostajan tarpeet, ja tarjoaako myyjä ostajalle tarpeet täyttäviä tuotteita (Saxe & Weitz 1982; Singh & Koshy 2012). Ostaja nosti kuitenkin esille sen, että asiakassuuntaisuuden lisäksi hän halusi myyjän ymmärtävän, että hänen tuotetarpeensa ovat vahvasti yksilöllisiä ja tilannekohtaisia, ja häntä on kohdeltava yksilönä.

Tulokset antavat siten viitteitä siitä, että ostajan auttamisen lisäksi ostajan yksilöllisyyden huomiointi on henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun toinen yhtymäkohta. Palvelun laadun tutkimuksessa tästä on myös käytetty käsitettä empatia (Parasuraman ym. 1988), jolla on tarkoitettu henkilökunnan osoittamaa yksilöllistä huomiota ja välittämistä. Empatia tarkoittaa yksilöllistä huomiota eli sitä, että myyjä huomioi ostajan yksilönä, kartoittaa ja ymmärtää hänen tarpeensa, pyrkii löytämään parhaan ratkaisun ja ajaa ostajan etua (Bigne ym. 2003; Lam & Zhang 1999; Millan & Esteban 2004). Tämän tutkimuksen tulokset alleviivaavat nimenomaan sitä, että myyjä huomioi ostajan yksilönä, ymmärtää ja tyydyttää hänen yksilölliset tarpeensa.

6.3.2 Yhteistoiminnallisuus

Nimesin toisen aladimension yhteistoiminnallisuudeksi, koska ostaja tulkitsi myyjän käsityksen ostajan roolista hänen tarpeidensa kartoittamisessa ja tyydyttämisessä olevan myyjän toiminnan laadun avaintekijä. Ostaja katsoi, että kohtaamisen molemmilla osapuolilla oli vahva, tasa-arvoinen ja aktiivinen rooli määriteltäessä ostajan tarpeita ja valittaessa näihin sopivaa tuotetta. Ostaja käytti useasti sanaa *yhdessä*, eli ostaja ja myyjä määrittivät ostajan tarpeet ja valitsivat näihin sopivan tuotteen yhteistoiminnallisesti keskustellen. Löytäessään tarpeet täyttävän tuotteen he päätyivät tästä yhteisymmärrykseen.

Ostaja käsitti myyjän toiminnan laadun huonoksi, mikäli myyjä ei pyrkinyt määrittämään ostajan tarpeita ja tyydyttämään näitä yhteistoiminnallisesti. Ostajan mukaan myyjällä oli tällöin passiivinen rooli, minkä vuoksi ostaja joutui toimimaan aktiivisesti. Tämä näkyi siten, että ostaja kuvasi myyntikohtaamisen olevan rajallista, rituaalinomaista ja yksisuuntaista ostajalta myyjälle suuntautuvaa viestintää. Ostajan mukaan *myyjä ei kysellyt minulta juuri mitään, vaan sain johtaa keskustelua*. Viestintä oli tällöin ostajan kysymysten tekoa ja myyjän näihin vastaamista. Ostaja koki, ettei myyjä pyrkinyt keskusteluun ostajan kanssa, eikä kohtaamisessa syntynyt keskustelua osapuolten välille. Myyntikohtaamista leimasi ostajan mukaan hiljaisuus, mikäli ostaja ei esittänyt kysymyksiä myyjälle.

Myyjän toiminnan laatuun sisältyy ostajan mukaan tasa-arvoisuus, jolloin kummankaan osapuolen ei ole tarpeellista dominoida tai alistua myyntikoh- taamisessa. Tällöin ostaja kertoi, ettei ostajalla ja myyjällä ollut hierarkkisia rooleja, vaan nämä olivat hämärtyneet. Tätä tuki se, että ostaja tulkitsee myyjän toiminnan laadun huonoksi, mikäli myyjä piti osapuolten rooleja ja näihin sisältyviä toimintoja selkeinä. Tällöin myyntikohtaamista leimasivat tiukat ja perinteiset roolit, eikä kohtaaminen edennyt ostajan mukaan yhteistoiminnalli- sesti. Ostajan ja myyjän välillä vallitsi selkeä hierarkia, koska ostaja koki myyjän käsittävän itsensä ylempiarvoiseksi.

Henkilökohtainen myyntityö on määritetty usein prosessiksi, jossa myyjä pyrkii vaikuttamaan ostajaan, jotta tämä ostaisi tuotteen (Futrell 2009; Weitz 1981). Tällöin ostaja on nähty myyjän vastustajaksi ja vastapuoleksi. Ostajaa on lähestytty heti myyntikohtaamisen alusta lähtien alempiarvoisena osapuo- lena, joka on saatava kiinnostumaan myynnissä olevista tuotteista. Myyjän tulee saada ostajan huomio itselleen esimerkiksi dramaattisten shokki-tekni- koiden avulla (Jaramillo & Marshall 2004). Myyjää on ohjeistettu ohittamaan ostajan tuotteen ostoon kohdistuvat vastalauseet kiistämällä ostajan mielipi- teet, kertomalla vitsi tilanteen laukaisemiseksi, jättämällä vastaamatta tai hymyilemään ja ohittamaan vastalause (Dwyer ym. 2000; Jaramillo & Marshall 2004). Tulosten pohjalta voidaan sanoa, että ostaja tulkitsee henkilö- kohtaisen myyntityön kuitenkin tasa-arvoiseksi yhteistoiminnaksi.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Verbeken, Dietzin ja Verwaalin (2011) väitettä siitä, että sekä ostajalla että myyjällä on vahva rooli palvelujen myyn- tityössä. Tuloksissa on nähtävissä yhtymäkohtia myös Biemansin ja Brandin (1995) näkemykseen siitä, että motivoitunut ja valistunut ostaja haluaa yhteistoimintaa, eikä asettumista vastakkain myyjän kanssa. Palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa Bitner, Faranda, Hubbert ja Zeithaml (1997) havaitsivat ostajan vaikuttavan palvelukohtaamisen lopputulokseen, koska hän osallistui aktiivisesti sen toteutusprosessiin. Bitnerin ym. (1997) mukaan ostaja vaikuttaa siten osallistumisellaan hänen tarpeidensa täyttämisen todennäköisyyteen ja saamansa palvelun laatuun. Tulosten mukaan tämä sama pätee myös henkilökohtaisessa myyntityössä.

Tarpeiden kartoittamisen ja tyydyttämisen yhteydessä henkilökohtaisen myyntityön tutkimus on kiinnittänyt huomiota myyjän viestintä- ja vuorovai- kutustaitoihin. Näiden tärkeys on tullut esille varsinkin myyntijohdon käyttä- mänä myyjän laadullisena arviointikriteerinä (Jackson ym. 1995, 2010; Jobber ym. 1993; Marshall ym. 2003; Pettijohn ym. 2001; Taylor ym. 1999). Vies- tintä- ja vuorovaikutustaidot on käsitetty ostajan tilanteen ja tarpeiden ymmärtämiseen kohdistuviksi taidoiksi, joiden avulla myyjä kykenee täyttä- mään ostajan tuotetarpeet. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa näillä taidoilla on siten tarkoitettu kuuntelutaitoja, kysymysten esittämistä ja ostajan

ongelmien ymmärtämistä (Behrman & Perreault 1982; Jackson ym. 1995; Jobber ym. 1993; Marshall, Goebel & Moncrief 2003; Pettijohn ym. 2001; Taylor ym. 1999). Viestintä- ja vuorovaikutustaidot tulevat esille tässäkin tutkimuksessa, mutta tulokset antavat viitteitä siitä, että kohtaamisen yhteistoiminnallisuuden vuoksi viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sijaan voidaan puhua laajemmin myyjän keskustelutaidoista ja näiden tärkeydestä. Myyjän on ymmärrettävä myyntikohtaaminen yhteisymmärrykseen tähtääväksi syvälliseksi ja henkilökohtaiseksi keskusteluksi eikä ainoastaan kahden osapuolen väliseksi vuorovaikutukseksi.

6.4 Monimuotoisen tuotetiedon jakaminen

Neljäs laatudimensio eli monimuotoisen tuotetiedon jakaminen tarkoittaa ostajan tiedontarpeisiin vastaamista jakamalla monimuotoista, uutta ja harvinaista tuotetietoa. Erotin monimuotoisen tuotetiedon jakamisen omaksi laatu-dimensiokseen, koska ostaja havaitsi sen olevan erittäin merkittävässä asemassa myyntikohtaamisessa. Kuvaan seuraavassa kertomuksessa myyjän monimuotoista tuotetietoa ostajan tulkitessa myyjän toiminnan laadun hyväksi:

Myyjä alkoi esitellä kohdetta Aasiassa. Hän näytti ensin saaren kartalta, ja kertoi sen monipuolisuudesta kuvaillen sitä erityisen tarkasti. Saarella olisi hiekkarantoja, trooppista luontoa, vuoristoa ja muutamia kaupunkeja. Myyjä kertoi faktoja erilaisista kulttuurinähtävyyksistä, mahdollisuuksista liikkua saarella ja opastetuista retkistä kuten veneajeluista ja muista meriretkistä. Myyjä kertoi kattavasti, mihin saarella kannattaa mennä tutustumaan. Samalla hän antoi muita asiantuntevia neuvoja kohteesta. Myyjä oli siis selkeästi perehtynyt tuotteisiin, koska tietoa tuli erittäin kattavasti.

Myyjä kertoi esimerkkejä siitä, mitä voisin matkalla tehdä, jotta matka olisi kiva kokemus. Myyjällä oli tarjota paljon erilaisia vaihtoehtoja matkan aktiviteeteiksi, ja hän alkoi kertoa näistä sujuvasti. Tämä sai minut innostumaan matkasta. Harrastusmahdollisuudet tulivat esille selkeästi hänen kertomustensa avulla. Myyjä näytti lehdestä kuvauksia erilaisista sukellusretkistä, koska halusimme harrastaa sitä saarella. Myyjä osasi myös kertoa luotettavista ja asiantuntevista sukellusoppaista.

Myyjä tarjosi uusia ideoita, joten matkakuume nousi huippuunsa. Myyjä sai minut innostumaan Kuala Lumpurin retkestä, koska sen aikana voisimme nähdä upeaa arkkitehtuuria, shoppailla ja haistella metropolin omalaatuista elämänmenoa. Tätä en tullutkaan ajatelleeksi. Myyjä kertoi tietävänsä myös monia muita asiakkaita, jotka ovat käyneet kaupungissa, ja on kuullut heiltä vain hyvää. En ollut koskaan ajatellutkaan käyväni samalla siellä, mutta

myyjä kertoi niin positiivisia asioita kohteesta, että nyt voisin kyllä ajatella meneväni.

Myyjä esitteli sitten tarkemmin matkaa ja kertoi matkanteosta. Hän näytti koneelta mahdolliset lennot ja aikataulut selittäen vaihdot yksityiskohtaisesti läpi, koska näyttö oli kaikenlaisia lyhenteitä täynnä. Myyjä kertoi rauhallisesti, ja pysyin hyvin mukana. Myyjä tarjosi myös Stop overia Bangkokissa, koska lennot joka tapauksessa menevät sitä kautta. Hyväksyin tämän ehdotuksen heti.

Kiinnitin myös huomiota siihen, että myyjän kuvailut ja tiedot kohteesta eivät vaikuttaneet ulkoa opituilta, vaan tuntui kuin hänellä olisi omakohtaisia kokemuksia. Tuntui siltä, että myyjä on itse vieraillut joka kohteessa, sillä vastaukset tulivat kuin apteekin hyllyltä. Myyjä sitten mainitsikin itse olleensa siellä kymmenen päivää pari vuotta sitten. Myyjällä oli siis erinomaiset tiedot. Tämä teki tiedosta luotettavamman ja vakuuttavamman, koska myyjä pystyi kertomaan omia fiiliksiään ja kokemuksiaan kohteesta.

Myyjä muisteli kollegansa käyneen myös Bangkokissa, jossa hän itse ei ollut käynyt. Myyjä pyysi tätä kertomaan kokemuksestaan ja suosittelemaan kohdetta minulle. Siellä käynyt myyjä tuli minua palvelevan myyjän viereen ja suositteli kohdetta asiantuntevasti.

Sen jälkeen myyjä esitteli tarkemmin hotelleja. Hän näytti myös erään hotellin kuvia netistä, mikä toi minusta kivan lisän keskusteluun. Hän kaivoi myös hintatiedot nopeasti esiin, mutta ei suoralta kädeltä suositellut edullisinta vaihtoehtoa. Numeroista ei kuitenkaan syntynyt itselleni selvää käsitystä, joten pyysin saada ne nähtäväksi paperille.

Olen iloinen siitä, että myyjä kykeni antamaan uutta ja erilaista extratietoa, eikä toistanut netistä lukemiani asioita. Olin helpottunut saadessani myyjältä tarvitsemani tiedot.

Seuraava tiivistelmä esittää vastakohdan eli kuvaa myyjän monimuotoisen tuotetiedon jakamista ostajan tulkitessa myyjän toiminnan laadun huonoksi:

Kerroin myyjälle, että halusin Keski-Euroopan kaupunkiin kuten Budapestiin. Odotin, että myyjä alkaisi kertoa kohteesta tarkemmin. Näin ei tapahtunut, vaan yritin siinä sitten saada jotain irti myyjästä. Olisin kaivannut edes pintapuolista esittelyä kohteesta, mutta mitään mainintaa ei ollut. Hän ei osannut kertoa yksityiskohtia, vaan selaili itsekin kysymysten ajan esitettä. Todella lyhyesti myyjä vastaili, ja katseli esitteestä kaikki. Odotin saavani paljon monipuolista tietoa kaupungeista ja niiden mahdollisuuksista. En kuitenkaan saanut näitä mielestäni ollenkaan. Tuntui kuin myyjä ei tuntenut myymiään tuotteita, enkä saanut tietää näistä mitään. Hän ei tuntunut tietävän hirveästi kohteista, sillä kun kysyin erilaista tekemistä matkalle, hän ei osannut antaa minkäänlaisia esimerkkejä mistään kaupungista. Odotin lisäinformaatiota, mutta sitä ei kuulunut.

Myyjä kertoi kyllä haluamani ajankohdan mahdolliset lähtöpäivät Budapestiin, mutta en saanut tietää lähtö- ja saapumisaikoja. Myöskään kohteessa olevia hotelleja tai palveluita hän ei esitellyt. Myyjä ei kertonut hotelleista mitään muuta kuin nimen, katsoi esitteestä hieman jotain, mutta ei muuta. Hän ei oikein uskaltanut sanoa hinnoista yhtään mitään. En oikein päässyt selvyyteen, mitä hinnat sisälsivät. Myyjä ei myöskään määritellyt eri matkamuotoja kuten omatoimimatka, valmismatka ja seuramatka, joita hän käytti paljon puheessaan.

Käynnistä jäi hieman mitäänsanomaton olo. En saanut mitään tietoa mistään. Käynnin perusteella en menisi asiakkaaksi kyseiseen toimistoon, sillä myyjä ei pystynyt tarjoamaan minulle mitään uutta tietoa. En ollut tyytyväinen myyjään, koska myyjä toisti vain niitä asioita, joita olin jo lukenut nettisivuilta. En kokenut saaneeni mitään uutta ja erilaista tietoa, mitä en itse löytäisi esitteistä tai netistä. Samat suppeat tiedot olisin voinut saada yhtä helposti ja kuivasti netistä katsomalla.

Ostajan mukaan myyjän tuotetiedon tulisi siis olla luonteeltaan erittäin monimuotoista. Ostaja tulkitsi, ettei myyjän tuotetieto voi perustua ainoastaan objektiivisiin tuoteominaisuuksiin, vaan kokemuksellisella tuotetiedolla oli ostajalle suuri merkitys. Ostajan kertomusten perusteella tuotetieto voidaan siten käsitteellistää objektiiviseksi faktatiedoksi ja subjektiiviseksi, kokemukselliseksi tuotetiedoksi. Tämän vuoksi muodostin monimuotoisen tuotetiedon jakamisesta kaksi aladimensiota eli faktatiedon ja kokemuksellisen tuotetiedon.

6.4.1 Faktatieto

Faktatieto tarkoittaa tuotteen ominaisuuksia koskevaa, tosiasioihin perustuvaa, rationaalista ja objektiivista tuotetietoa. Tällöin myyjä kertoi ostajalle objektiivisia yksityiskohtia tuotetarjonnasta ja tuotesisällöistä eli paikkatilan-teesta, aikatauluista, matkaohjelmista, hotelleista sekä matkakohteista ja niiden piirteistä.

Ostajan mukaan myyjä voi jakaa faktatietoa joko suullisesti tai tarjoamalla visuaalisia johtolankoja. Tämä tarkoittaa sitä, että ostaja halusi myyjän ottavan huomioon hänen näköaistinsa viestiessään tuotesisällöistä. Ostaja tulkitsi myyjän toiminnan olevan laadultaan hyvää, mikäli myyjä näytti hänelle numeraaliset tuotetiedot kuten hinnat ja aikataulut paperilla, tuotekuvia esitteistä ja Internetistä, sekä käytti muita visuaalisia apuvälineitä kuten karttoja ymmärryksen tukena. Ostaja kuvasi esimerkiksi kuvien näyttämisen Internetistä tuovan keskusteluun kivan lisän. Näköaistilla oli siten tärkeä merkitys ostajalle myyntikohtaamisessa, koska ostaja hahmotti tuotesisällön tarkemmin visuaa-

listen johtolankojen avulla. Tutkimuksen tulokset tukevat Hawesin, Richin ja Widmierin (2004) sekä Marshallin ym. (1999) huomiota siitä, että tietoteknologian kehityksen myötä myyjällä on mahdollisuus käyttää työkaluja, jotka parantavat myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta.

Ostajan mukaan yhtenä laatuongelmana erottui se, ettei myyjällä ollut tarvittavaa faktatietoa, tai hän ei halunnut kertoa tätä ostajalle. Ostaja ilmaisi, ettei hän *saanut mitään tietoa mistään*. Ostaja kertoi myyjän unohtavan tuote-esittelyn usein kokonaan tuotteen nimen mainitsemisen jälkeen. Ostaja kuvaa *kaivanneensa edes pintapuolista esittelyä kohteesta, mutta mitään mainintaa ei ollut*. Ostajasta vaikutti siltä, ettei myyjä osannut vastata hänen esittämiinsä kysymyksiin riittävän laajasti. Ostaja kuvasi myyjän myös hakevan vastauksia ostajan kysymyksiin selaamalla esitettä, minkä perusteella ostaja tulkitsti tarvittavan tuotetiedon puuttuvan myyjältä. Tämä faktatiedon puute häiritsi ostajaa ja sai hänet tuntemaan olonsa epävarmaksi.

6.4.2 Kokemuksellinen tuotetieto

Ostajien kertomuksissa nousi selkeästi esille se, että myyjän tuotetiedon tulee perustua objektiivisen faktatiedon lisäksi kokemukselliseen, subjektiiviseen tuotetietoon. Kokemuksellinen tuotetieto on myyjän omaamaa kokemusperäistä, henkilökohtaista ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa. Kokemuksellinen tuotetieto stimuloi ostajan tunteita, ja sai ostajan innostumaan sekä kiinnostumaan tuotteista. Kokemuksellisen tuotetiedon jakamisella voidaan sanoa olevan tärkeä merkitys ostajalle myyntikohtaamisessa, koska ostettava tuote on kokemusperäinen. Tällöin ostaja ei voi arvioida tuotteen laatua ennen sen kulutusta, ja hän tarvitsee myyjältä kokemuksellista tuotetietoa päätöksentekonsa tueksi.

Tulosten mukaan kokemuksellinen tuotetieto sisältää referenssitiedon, innovatiivisen tuotetiedon ja elämystiedon. Merkittävä tulos oli se, että ostaja tulkitsti referenssitiedolla olevan tärkeä merkitys myyntikohtaamisessa. Referenssitieto on myyjän jakamaa, tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta muodostunutta tuotetietoa. Tämä tuotetieto perustuu ostajan mukaan myyjän omiin, hänen kollegoidensa ja muiden ostajien aikaisempiin kulutuskokemuksiin. Ostaja korosti tuotetiedon pohjautuvan siten niiden henkilöiden kokemuksiin, jotka ovat käyttäneet tuotetta aikaisemmin. Tässä tapauksessa tämä tarkoittaa niitä matkailijoita, jotka ovat vierailleet matkakohteessa ja käyttäneet kohteen erilaisia palveluja.

Ostaja toi esille sen, että myyjän omakohtaisiin kokemuksiin pohjautuva tuotetieto herättää luottamusta. Ostaja mainitsi myyjän omien kulutuskokemusten tekevän tiedosta *luotettavamman ja vakuuttavamman*. Tällöin myyjällä

on erinomaiset tuotetiedot, ja ostaja ilmaisi luottavansa tietoon. Tulokset tukevat siten Liun ja Leachin (2001) näkemystä siitä, että myyjän omien kulutuskokemusten kertominen herättää ostajassa luottamusta myyjää kohtaan. Luottamuksen ja myyjän omakohtaisen referenssitiedon välillä voidaan sanoa olevan selkeä yhteys.

Tulokset viittaavat myös siihen, että myyjän toiminnan laatu parantuu ostajan näkökulmasta huomattavasti, jos myyjät osaavat jakaa kokemuksellista tuotetietoa keskenään tekemällä tiimityötä. Mikäli myyjällä itsellään ei ollut omakohtaisia kulutuskokemuksia, ostaja tulkitsi positiiviseksi sen, että myyjä käytti kollegojensa kulutuskokemuksia tietolähteenä myyntikohtaamisessa. Tällöin ostaja havaitsi myyjän pyytävän kollegaa kertomaan kokemuksistaan tämän ollessa paikalla, tai myyjä kertoi näistä ostajalle itse. Tämä tulos on yhteneväinen Jacksonin ym. (2010) ja Zallocon ym. (2009) huomioiden kanssa tiimityön yhä merkittävämmästä asemasta henkilökohtaisessa myyntityössä.

Ostajien kertomuksissa heijastui myös muiden ostajien kokemuksellisen tuotetiedon merkitys myyntikohtaamisessa. Ostaja toi esille sen, että hän halusi myyjän kertovan toisten ostajien tuotetta koskevista kulutuskokemuksista. Toisilla ostajilla voidaan siten sanoa olevan suuri merkitys myyjän kokemuksellisen tuotetiedon lähteenä.

Kertomuksissa näkyi selvästi se, että myyjä oli ostajalle enemmän kuin kaupallinen tietolähde. Ostaja ilmaisi myyjän olevan myös hänen henkilökohtainen tietolähteensä, koska ostaja ajatteli myyjän keskeiseksi toiminnaksi sekä myyjän omien että muiden ostajien henkilökohtaisten kulutuskokemusten jakamisen kasvotusten. Referenssitiedon korostuneen merkityksen vuoksi voidaan sanoa, että kaupallisella tietolähteellä on sosiaalinen arvo, mikä ei ole tullut esille aikaisemmissa tutkimuksissa. Chon ja Jangin (2008) mukaan tiedon sosiaalinen arvo koskee ostajien keskenään jakamaa eikä myyjän ostajalle kertomaa tuotetietoa. Lüthjen (2010) mukaan ostajat pyytävät neuvoa mielellään sellaisilta, joilla on omakohtaista kokemusta eri vaihtoehdoista, eikä heillä ole tarvetta edistää minkään yksittäisen tuotteen menekkiä kuten myyjällä. Referenssitiedon ei ole siten aikaisemmin ymmärretty olevan peräisin kaupallisista vaan ostajan henkilökohtaisista tietolähteistä kuten muilta ostajilta ja tuttavilta. Tutkimuksen tulokset osoittavat kuitenkin, että kaupallisten ja ei-kaupallisten tietolähteiden välinen raja on hämärtnyt.

Myyjän toiminta ostajan henkilökohtaisena tietolähteenä antaa viitteitä siitä, että ostaja halusi myyjän toimivan myyntikohtaamisessa kuten muut ostajat verkossa jakaen matkustusta koskevia henkilökohtaisia kokemuksiaan, kommenttejaan ja mielipiteitään. Koska sosiaalinen media on saanut huomattavan sijan matkailijoiden tietolähteenä (Xiang & Gretzel 2010), tämän

voidaan olettaa näkyvän myös ostajan vaatimuksissa myyjän toimintaa kohtaan kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa.

Ostaja käsitti kokemuksellisen tuotetiedon olevan luonteeltaan myös innovatiivista, eli tieto koskee myyjän jakamia uusia tuoteideoita ja uusien ajattelutapojen oppimista tuotteista. Ostaja kertoo *myyjän tarjoavan uusia ideoita, joten matkakuume nousi huippuunsa*. Ostaja kuvasi siten innostuneensa myyjän kertomista uusista tuoteideoista, koska näiden avulla hän oppi uusia tapoja täyttää tarpeensa. Myyjän kertoma innovatiivinen tuotetieto sai siten ostajan ajattelemaan tuotteista ja tarpeistaan uudella tavalla. Tämä tukee Verbeken ym. (2011) ajatusta siitä, että myyjän tehtävänä on jakaa ostajalle sellaista tuotetietoa, jonka avulla ostaja pystyy tarkastelemaan tarpeitaan uudella tavalla.

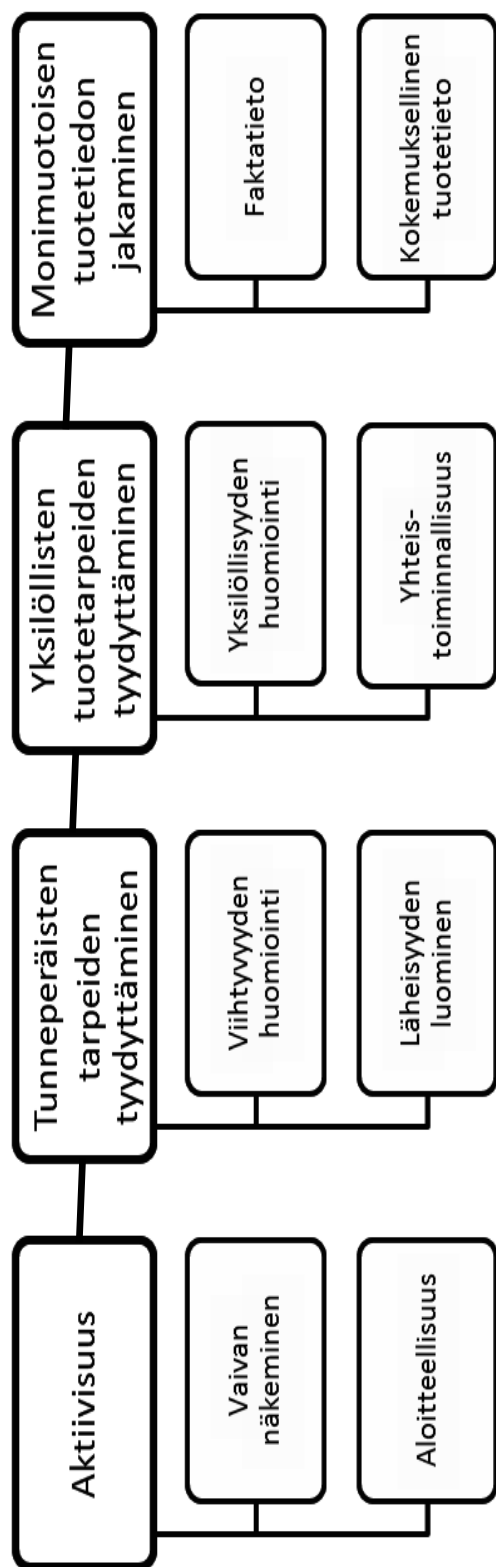
Kokemuksellinen tuotetieto koski ostajan kertomusten perusteella myös myyjän jakamaa tietoa tuotteen mahdollistamista uusista elämyksistä. Elämystieto tarkoittaa elämyksellisiä tuotesisältöjä koskevaa tuotetietoa eli tietoa siitä, mitä unohtumattomia kokemuksia tuote ostajalle tarjoaa. Tällöin ostaja kuvasi voivansa joko aktiivisesti harrastaa ja osallistua hänelle merkittäviin aktiviteetteihin tai kokea aistikkaita elämyksiä havainnoimalla ympäristöä. Ostajien kertomuksissa korostuikin usein hänen halunsa tietää, mitä matkalla voi tehdä ja nähdä, eli millaisia uusia elämyksiä matkakohde hänelle tarjoaa.

Tämän vuoksi ostaja tulkitsi ostopäätökseensä yhdistyvän kiinteästi sen, kuinka elämyksellinen ja sisältörikas tuote on. Tämä tukee Pinen ja Gilmoren (1998) väitettä siitä, että palvelujen myyntityö on elämysten eli unohtumattomien, henkilökohtaisten tuntemusten myyntiä. Tässä kohdin tutkimuksessani on nähtävissä yhtymäkohtia myös Chon ja Jangin (2008) sekä Vogtin ja Fesenmaierin (1998) tutkimuksiin, joissa ostajan tiedontarpeen todettiin olevan yhteydessä tuotteen ostosta ja käytöstä saatuihin miellyttäviin kokemuksiin sekä tuntemusten stimulointiin.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että ostaja korosti etsivänsä myyjältä monimuotoista tuotetietoa, jota hän ei löytänyt muista tietolähteistä. Ostaja kertoo, että *olin iloinen siitä, että myyjä kykeni antamaan uutta ja erilaista extratietoa, eikä toistanut netistä lukemiani asioita*. Tässä kohdin tutkimuksessani on nähtävissä yhtymäkohtia Verbeken ym. (2011) toteamuksen kanssa siitä, että myyjästä on tullut ostajan tietomeklari (engl. knowledge broker), jonka tehtävänä on välittää ostajalle tietoa. Ostaja löytää nykypäivän tietoyhteiskunnassa laajamittaista ja rikasta tietoa itse, minkä vuoksi myyjän tuotetiedon tulee olla ostajan saavuttamattomissa olevaa ja harvinaista (Verbeke ym. 2011, 422).

6.5 Laatudimensioiden yhteenveto ja keskustelu

Tutkimus osoitti myyjän toiminnan laadun muodostuvan neljästä laatudimensiosta. Nämä dimensiot ovat 1) aktiivisuus, 2) tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen, 3) yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen ja 4) monimuotoisen tuotetiedon jakaminen. Esitän nämä laatudimensiot kuviossa 11.



Kuvio 11 Myyjän toiminnan laatuominaisuudet

Ensimmäinen laatudimensio on myyjän aktiivisuus. Tällä tarkoitetaan myyjän halua auttaa ostajaa myyntikohtaamisessa, jotta ostaja saavuttaisi parhaan mahdollisen ostopäätöksen. Aktiivisuus ilmenee erityisesti myyjän vaivannäköinä ja aloitteellisuutena, jotka muodostavat tämän ulottuvuuden kaksi aladimensiota. Vaivannäkö tarkoittaa myyjän käyttämää energiaa ja aikaa ostajan auttamiseksi. Ostajan mukaan myyjän on innostuttava ostajan ostotehtävästä, suunnattava energiansa tarvekeskusteluun ja sopivan tuotteen etsimiseen, jaettava runsaasti monimuotoista tuotetietoa ja selvitettävä kaikki tuotteen yksityiskohdat. Ostajien kertomuksissa näkyi selvästi, että myyjän näkemä lisävaiva eli hänen ylimääräinen energiansa sai ostajassa aikaan erittäin positiivisen reaktion. Ostaja halusi myyntikohtaamisen olevan myös pitkä ja kiireetön keskustelu ostajan ja myyjän välillä.

Ostaja tulkitse selväksi ongelmaksi sen, ettei myyjä ymmärtänyt henkilökohtaisen myyntityön ja sähköisen kaupan rooleja myyntityössä samalla tavalla kuin ostaja. Ostaja tulkitse myyjän käsittävän henkilökohtaisen myyntityön sähköisen kaupan tukitoiminnoiksi, minkä vuoksi myyjä ei halunnut nähdä vaivaa ostajan auttamiseksi. Ostajan mukaan myyjä kieltäytyi näkemästä vaivaa ohjaamalla hänet Internetiin hakemaan tietoa ja ostamaan tuote omatoimisesti.

Aloitteellisuudella tarkoitetaan myyjän taitoa ottaa vastuuta ja viedä myyntikohtaaminen vaihe vaiheelta oma-aloitteisesti läpi. Ostajan mukaan myyjän oli tartuttava hänen ostotehtäväänsä, viettävä keskustelua eteenpäin, toimittava spontaanisti ja ennakoitava tilanteen etenemistä. Yllättävä tulos oli se, että myyjä toimi usein passiivisesti ottaen vastaan tilauksia, eikä omaksumut aktiivista otetta työhönsä.

Myös aikaisemmassa henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan myyjän halua toimia aktiivisesti työssään, jolloin tämän on nähty johtavan hyvään myyntitulokseen sekä sen kasvattamiseen. Myyjän vaivannäkö ja aloitteellisuus on käsitetty erittäin tärkeiksi myyjän ominaisuuksiksi (Brown & Peterson 1994; Jackson ym. 1995, 2010; Jaramillo & Mulki 2008; Krisnan ym. 2002; Walker ym. 1979), jolta osin tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aikaisempien tutkimusten kanssa. Myyjää on myös arvioitu työssään hänen aloitekykynsä ja aggressiivisuutensa perusteella (Jackson ym. 1995; Jobber ym. 1993; Pettijohn ym. 2001; Poon Teng Fatt 2000; Taylor ym. 1999).

Aikaisemmissa ostajan näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa ostaja on nähnyt tärkeäksi arvioida myyjää työssään sen perusteella, onko myyjä kiinnostunut auttamaan ostajaa (Hayes & Hartley 1989; Lambert ym. 1997; Peterson & Lucas 2001; Williams & Seminerio 1985). Samoin palvelun laadun tutkimuksessa myyjän halua auttaa ostajaa eli reagointialttiutta (Ahearne ym. 2007; Caro & Roemer 2006; Evans ym. 1999; Parasuraman ym.

1988) on pidetty tärkeänä laatudimensiona. Tämä ostajan näkökulmasta tehty tutkimus päättyy samaan tulokseen, eli ostajan voidaan olettaa pitävän erittäin tärkeänä myyjän toimintaa hänen auttamisekseen ostopäätöksen teossa.

Koska tämä tutkimus on tehty ostajan näkökulmasta, tulokset eroavat kuitenkin aikaisemmista henkilökohtaisen myyntityön painotuksista. Myyjälähtöisessä tutkimuksessa ei ole ymmärretty sitä, että myyjän vaivannäöllä ja aloitteellisuudella on ostajan kannalta monia positiivisia vaikutuksia. Tällöin näitä ei voida tarkastella ainoastaan myyjän näkökulmasta hyvään myyntitulokseen johtavana toimintana. Tulokset antavat viitteitä siitä, että myyjän vaivannäkö ja aloitteellisuus merkitsevät ostajalle sitä, että myyntikohtaaminen etenee sujuvasti, ja ostaja saa myyjältä kaipaamaansa apua ostopäätöksensä teossa. Tämä vaikuttaa siten ostajan kokemiin positiivisiin tunteisiin, eli myyjän pyrkimys auttaa ostajaa täyttää myös ostajan sosioemotionaalisia tarpeita.

Tulokset toivat selkeästi esille sen, että ostaja tulkitsee myyjän toimintaa holistisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän toiminta ei ole ainoastaan ostajan tuotetarpeiden täyttämistä, vaan myyntikohtaamista tulisi ajatella laajemmin ostajan sosioemotionaalisten tarpeiden pohjalta. Tämän vuoksi nostan toisena laatudimensiona esille tunneperäisten tarpeiden tyydyttämisen. Ostajan kertomukset sisälsivät runsaasti tunnereaktioita, joten myyntikohtaaminen voidaan nähdä emotionaalisesti latautuneeksi sosiaalisesti tapahtumaksi.

Ostajan tunnereaktioista ja näistä nousevista tarpeista tulivat esille erityisesti viihtyvyyden huomiointi ja läheisyyden luominen. Viihtyvyyden huomiointi tarkoittaa myyjän toimintaa ostajan sosiaalisen jännityksen laukaisemiseksi, jolloin ostaja tuntee olonsa rentoutuneeksi ja itsensä arvostetuksi. Läheisyyden luominen tarkoittaa myyntikohtaamisessa ilmeneviä kaverillisuuden tunteita, jotka muodostuvat ostajan ja myyjän välisen henkilökohtaisen etäisyyden kaventumista.

Tutkimuksen tulokset erivät aikaisemmista, myyjälähtöisistä henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksista siten, että ostaja näki myyntikohtaamisen sosioemotionaaliseksi eikä pelkästään tehtäväorientoituneeksi kohtaamiseksi. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt ostajan tuotetarpeiden täyttämiseen ja myyjän tehtäväkohtaiseen kompetenssiin. Tällä on useasti tarkoitettu sitä, onnistuuko myyjä tunnistamaan ja täyttämään ostajan tuotetarpeet. Kuten Chung-Herrera (2007) toteaa, tarpeilla viitataan yleensä tuotetarpeisiin eikä painoteta sitä, että tarpeet nousevat tunteista. Koska ostajan tarpeet on aikaisemmin käsitetty tuotetarpeiksi, ostajan myyntikohtaamiseen ja myyjän toimintaan kohdistamat sosioemotionaaliset tarpeet ovat jääneet myyjälähtöisessä tutkimuksessa huomioitta. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa on tarkasteltu päinvastoin ostajan myyjässä herättämiä tunnereaktioita.

Kolmas laatudimensio eli yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen sisältää toiminnan, joka tähtää ostajan tuotetta koskevien, yksilöllisten tarpeiden

tydyttämiseen yhteistoiminnallisesti. Tämä laatudimensio muodostuu kahdesta aladimensiosta eli ostajan yksilöllisyyden huomioinnista sekä yhteistoiminnallisuudesta. Yksilöllisyyden huomioinnilla tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että jokaisella ostajalla on omat, yksilölliset ja tilannekohtaiset tuotetarpeensa, jotka ovat myyntikohtaamisen keskiössä. Ostajien kertomusten mukaan myyjän toiminta oli kuitenkin yllättävän usein tuotekeskeistä, eli myytävät tuotteet olivat myyntikohtaamisen painopisteenä ostajan tuotetarpeiden sijaan. Varsinkin tuotteen edullinen hinta näytteli usein suurempaa roolia myyjälle kuin tuotteen sopivuus ostajan tarpeisiin.

Toinen aladimensio on yhteistoiminnallisuus, koska ostajan mukaan myyjän käsitys ostajan roolista hänen tarpeidensa kartoittamisessa ja tyydyttämisessä on laadun avaintekijä. Ostaja katsoo, että kohtaamisen molemmilla osapuolilla on vahva, tasa-arvoinen ja aktiivinen rooli määriteltäessä ostajan tarpeita ja valittaessa näihin sopivaa tuotetta. Tulosten mukaan ostaja ja myyjä pyrkivät määrittämään ostajan tarpeisiin sopivimman tuotteen keskustelemalla yhdessä tuotevaihtoehtoista, eikä tämä ollut pelkästään myyjän tehtävä. Ostajan mukaan myyjä käsitti tällöin myyntikohtaamisen ostajan ja myyjän väliseksi yhteistoiminnalliseksi keskusteluksi, jonka tavoitteena on yhteisen pohdinnan kautta saavuttaa yhteisymmärrys ostajalle sopivimmasta tuotteesta.

Tässä tutkimuksessa myyjän pääasiallinen tavoite eli ostajan yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen tuli selkeästi esille. Myyjälähtöinen tutkimus on korostanut ostajan tuotetarpeiden tyydyttämisen olevan myyjän toimintaa ja myyjän pyrkimystä vaikuttaa ostajaan, jotta hän ostaisi tuotteen. Tulokset painottivat kuitenkin tarpeiden määrittämisen ja tyydyttämisen olevan tasa-arvoista keskustelua, jossa molemmilla osapuolilla on aktiivinen rooli. Tämän lisäksi ostaja korosti hänen tarpeidensa ainutlaatuisuutta ja yksilöllisyyttä enemmän kuin aikaisemmat henkilökohtaisen myyntityön tutkimukset. Myyjälähtöisessä tutkimuksessa ei siten ole ymmärretty ostajan roolia tuotetarpeiden määrittämisessä ja tyydyttämisessä.

Koska myyjä on aikaisemmin määrittänyt ja täyttänyt ostajan tuotetarpeet, myyjän vuorovaikutus- ja viestintätaidot on käsitetty toiminnan onnistumisen kannalta merkittäviksi (Jackson ym. 1995, 2010; Jobber ym. 1993; Marshall ym. 2003; Pettijohn ym. 2001; Taylor ym. 1999). Nämä on siten määritetty kuuntelutaidoiksi ja kyvyksi esittää kysymyksiä, joiden avulla myyjä täyttää ostajan tuotetarpeet. Tutkimuksen tulokset korostavat kuitenkin syvällisen ja tasa-arvoisen keskustelun merkitystä vuorovaikutuksen sijaan enemmän kuin aikaisemmat henkilökohtaisen myyntityön tutkimukset. Tällöin voidaan puhua myös myyjän keskustelutaitojen merkittävästä asemasta eikä pelkästään myyjän viestintä- ja vuorovaikutustaidoista.

Neljäs laatudimensio eli monimuotoisen tuotetiedon jakaminen tarkoittaa ostajan tiedon tarpeisiin vastaamista jakamalla monimuotoista, uutta ja

harvinaista tuotetietoa. Monimuotoisen tuotetiedon jakaminen jakautuu faktatietoon ja kokemukselliseen tuotetietoon. Faktatieto merkitsee tuotteen ominaisuuksia koskevaa, tosiasioihin perustuvaa, rationaalista ja objektiivista tuotetietoa. Ostaja katsoo, että myyjän on jaettava hänelle faktatietoa sekä suullisesti että visuaalisesti. Ostajan kertomuksista nousee selkeästi esille se, että myyjän tuotetiedon tulee perustua faktatiedon lisäksi erityisesti kokemukselliseen tuotetietoon. Kokemuksellinen tuotetieto on myyjän omaamaa kokemusperäistä, henkilökohtaista ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa. Kokemuksellinen tuotetieto sisältää referenssitiedon, innovatiivisen tuotetiedon ja elämystiedon. Referenssitieto on myyjän jakamaa, tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta muodostunutta tuotetietoa. Tämä tuotetieto perustuu myyjän omiin, hänen kollegoidensa ja muiden ostajien aikaisempiin kulutuskokemuksiin eli niiden henkilöiden kokemuksiin, jotka ovat käyttäneet tuotetta aikaisemmin. Innovatiivinen tuotetieto koskee myyjän jakamia uusia tuotteideoita ja tuotetta koskevien uusien ajattelutapojen oppimista. Elämystieto tarkoittaa elämyksellisiä tuotesisältöjä koskevaa tuotetietoa eli tietoa siitä, mitä unohtumattomia kokemuksia tuote tarjoaa ostajalle. Tällöin ostaja joko aktiivisesti harrastaa ja osallistuu hänelle merkittäviin aktiviteetteihin tai kokee aistikkaita elämyksiä havainnoimalla ympäristöä. Ostaja myös ilmaisee motiivikseen myyjän tapaamiselle uuden ja erilaisen tiedon etsinnän. Tuotetieto on tällöin harvinaista ja ostajan itsensä saavuttamattomissa olevaa tietoa.

Tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisempien henkilökohtaisen myyntityön tutkimusten kanssa siten, että ne viittaavat myyjän tuotetiedon ratkaisevaan merkitykseen myyntikohtaamisessa. Aikaisemmin tämän on tuonut esille Weitz (1981), joka näkee myyjän tuotetiedon olevan hänen tärkeä resurssinsa. Lambert ym. (1997) mainitsevat tuotetiedon jakamisen olevan tärkeässä asemassa myyntikohtaamisessa. Peterson ja Lucas (2001) korostavat myyjän asiantuntemukseen perustuvan tuotetiedon tärkeyttä. Behrman ja Perreault (1982), Bush ym. (1990), Jackson ym. (1995, 2010), Jobber ym. (1993), Pettijohn ym. (2001) ja Taylor ym. (1999) näkevät myyjän tuotetiedon erittäin tärkeäksi myyjän laadulliseksi arviointikriteeriksi. Ahearnen ym. (2007) mukaan myyjän tuotetiedon jakaminen on yhteydessä ostajan tyytyväisyyteen myyjän palvelutoimintaa kohtaan.

Myyjälähtöinen tutkimus on tiedostanut tuotetiedon merkityksen, mutta käsittänyt tuotetiedon luonteen hyvin kapea-alaisesti. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa tuotetieto on ymmärretty useasti tekniseksi tuotetiedoksi, jolla tarkoitetaan myyjän tietoa organisaation omien tuotteiden ominaisuuksista, toiminnoista ja hyödyistä sekä tuoteperheistä ja sovelluksista, oman organisaation toimintatavoista ja kilpailijoiden tuotteista (Baldauf & Cravens 2002; Behrman & Perreault 1982; Plouffe, Hulland & Wachner 2009; Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar & Ladd 2002). Henkilökohtaisen

myyntityön tutkimuksessa tuotetiedon ei ole ymmärretty olevan yhteydessä subjektiivisiin mielipiteisiin ja tunteisiin, vaan tuotetieto on perustunut selkeisiin objektiivisiin ja rationaalisiin tosiasioihin. Tuotetieto on siten käsitetty tuotteiden teknisiä ominaisuuksia ja kilpailijoita koskevaksi faktatiedoksi. Tämän voidaan todeta johtuvan osittain siitä, että näiden tutkimusten kontekstina on ollut teollisuustavaroiden B2B-myynti.

Myyjälähtöinen tutkimus ei ole päässyt käsiksi tuotetiedon monimuotoiseen luonteeseen. Tutkimustulokset eroavat aikaisempien tutkimusten tuloksista erityisesti siten, että ostajalla voitiin sanoa olevan erityyppisiä kokemuksellista tuotetietoa koskevia tiedon tarpeita. Ostaja haluaa myyjältä tietoa muiden ostajien kulutuskokemuksista ja tuotteen mahdollistamista elämyksistä sekä oppia uusia tapoja tarkastella tarpeitaan. Myyjän asema ostajan tietolähteenä on myös muuttunut, koska ostaja haluaa myyjän olevan hänen henkilökohtainen tietolähteesä. Voidaan väittää, että ostajan vaatimusten kasvu tuotetiedon moninaisuuden suhteen ja tietoteknologian kehittymisen myötä yleistyneet työkalut ovat samalla kasvattaneet myyjän osaamisvaatimuksia kasvokkain myyntikohtaamisessa. Taulukko 6 vetää yhteen myyjän toiminnan laatu-dimensiot ja näiden sisältämän toiminnan.

Taulukko 6 Laatudimensioiden sisältämä myyjän toiminta

	Ostaja tulkitsee henkilökohtaisen myyntityön laadun hyväksi, mikäli myyjä...
Aktiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> - suuntaa runsaasti energiaansa ostajan auttamiseksi. - näkee lisävaivaa eli käyttää ylimääräistä energiaansa ostajan auttamiseksi. - on valmis käyttämään reilusti aikaansa ostajan auttamiseksi. - ymmärtää ostajan hakevan häneltä henkilökohtaista apua, eikä ymmärrä myyntityötä sähköisen kaupan tukitoiminoksi. - ottaa vastuuta keskustelun sujuvasta etenemisestä. - haluaa tarttua ostajan ostotehtävään ja toimia aktiivisesti tämän ratkaisemiseksi. - toimii spontaanisti ja ennakoi tilanteen etenemistä.
Tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - ymmärtää ostajalla olevan tunneperäisiä tarpeita myyntikohtaamisessa. - saa ostajan tuntemaan olonsa viihtyisäksi. - käsittää, että ostaja haluaa tuntea itsensä arvostetuksi. - kaventaa ostajan ja myyjän välistä henkilökohtaista etäisyyttä, jotta heidän välilleen muodostuisi kaverillisuuden tunteita.
Yksilöllisten tuote-tarpeiden tyydyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - huomioi ostajan yksilölliset tuotetarpeet ja keskittää toimintansa näiden ympärille. - käsittää ostajan roolin tasa-arvoiseksi ja aktiiviseksi keskusteltaessa ostajan tarpeista ja nämä tyydyttävistä tuotteista. - pyrkii saavuttamaan yhteisymmärryksen ostajalle sopivasta tuotteesta keskustelemalla.
Monimuotoisen tuote-tiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> - omaa erittäin runsasta ja monimuotoista tuotetietoa. - ymmärtää ostajan motiiviksi tulla tapaamaan myyjää harvinaisen ja uuden tuotetiedon etsinnän. - kertoo ostajalle suullisesti tuotteen ominaisuuksia koskevaa faktatietoa. - viestii tuotesisällöistä visuaalisesti. - kertoo tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta muodostunutta tietoa. - kertoo uusia tuoteideoita. - kertoo tuotteen mahdollistamista uusista elämyksistä.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tarkasteltaessa myyjän toimintaa ja sen laatua ostajan näkökulmasta, tulokset eroavat aikaisempien, myyjälähtöisten henkilökohtaisen myyntityön tutkimusten käsityksestä. Ostajan auttaminen eli myyjän vaivannäkö ja aloitteellisuus merkitsevät ostajalle sitä, että myyntikohtaaminen etenee sujuvasti, ja ostaja saa myyjältä kaipaamaansa apua ostopäätöksensä teossa. Näillä on ostajalle myös sosioemotionaalista merkitystä. Tällöin kyse ei ole ainoastaan myyjän painostuksenomaisesta toiminnasta, jotta myyjän myyntitulo kasvaisi mahdollisimman suureksi. Myyjän toiminta ei myöskään ole pelkästään tehtäväorientoitunutta, vaan sen on täytettävä ostajan tunneperäiset tarpeet sosiaalisessa myyntikohtaamisessa. Ostajan tarpeet ovat myös yksilöllisempiä ja tilannekohtaisempia kuin aikaisempi tutkimus olettaa. Koska ostaja haluaa olla aktiivisesti mukana tarpeidensa täyttämässä, myyjältä odotetaan yhteistoiminnallisempaa otetta. Tällöin suppeat viestintä- ja vuorovaikutustaidot eivät ole ostajan vaatimusten täyttämiseksi riittäviä. Ostaja asetti suuria vaatimuksia myös myyjän jakamalle tuotetiedolle, joka on aikaisemmin käsitetty lähinnä tekniseksi tuotetiedoksi. Ostaja puolestaan edellytti myyjältä erityisesti kokemuksellisen tuotetiedon jakamista eli tietoa aikaisempien ostajien kulutuskokemuksista, uusia tuotteideoita sekä elämystietoa tuotteen mahdollistamista sisältörikkaista elämyksistä. Samalla myyjän rooli on muuttunut pelkästä kaupallisesta tietolähteestä ostajan henkilökohtaiseksi tietolähteeksi.

Tarkasteltaessa tuloksia palvelujen markkinoinnin ja laadun näkökulmasta, tuloksissa löytyy yhteneväisyyksiä aikaisempaan tutkimukseen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että ostajan auttaminen on sekä henkilökohtaisen myyntityön että palvelun laadun merkittävä dimensio. Samalla tunneperäiset tarpeet kuten viihtyvyyden huomiointi ja läheisyyden luominen on havaittu tärkeiksi tekijöiksi palvelujen markkinoinnin kirjallisuudessa (Czepiel 1990; Bradley ym. 2010; Lloyd & Luk 2011; Price ym. 1995). Ostajan ja myyjän välistä sidettä voidaan kuvata kaveruudeksi, joka on huomioitu aikaisemmin myös palvelujen markkinoinnin tutkimuksessa (Gremmler & Gwinner 2000; Lashley & Morrison 2003). Tulokset antavat viitteitä siitä, että tämän lisäksi ostajan yksilöllisyyden huomiointi on henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun tärkeä yhtymäkohta. Tuloksissa on nähtävissä yhteneväisyyksiä myös palvelujen markkinoinnissa esille tulleen huomion kanssa siitä, ostaja haluaa yhteistoimintaa, eikä asettumista vastakkain myyjän kanssa.

7 ARVIO MYYJÄN TOIMINTATAVAN LAADUSTA

Esittelen tässä luvussa vastaukset kolmanteen kysymykseen eli siihen, miten ostaja arvioi myyjän toimintatavan laatua. Tiivistin aineistoa havainnolliseksi kertomukseksi, joka kuvaa myyjän toimintatapaa ja sen laatua ostajan näkökulmasta. Voidaan todeta, että myyjän toimintatavan laatu myyntikohtaamisessa pohjautuu ostajan ja myyjän väliseen keskusteluun. Tämän vuoksi myyjän toimintatavan laatu ostajan arvioimana määritettiin keskustelevalle myyntityylille eli dialogimyynniksi. Tuloksena esitetty kertomus on dialogimyyntiä kuvaava tiivistelmä, joka on muodostettu useiden ostajien kertomusten pohjalta.

7.1 Dialogimyynti toimintatapana

Tulokset antavat viitteitä siitä, että myyjän toimintatavan laadussa korostuu keskustelun merkitys myyntikohtaamisessa. Ostaja kutsui myyntikohtaamista erittäin useasti keskusteluksi. Ostajalle oli näin ollen tärkeää, että ostaja ja myyjä toimivat kohtaamisessa yhdessä keskustellen. Seuraava tiivistelmä kertoo ostajan havainnoista ostajan ja myyjän välisessä myyntikohtaamisessa:

Toimistoon mennessäni odotin saavani myyjältä enemmän tietoa kuin pelkästään lukemalla esitteitä itse. Kerroin myyjälle, että suunnittelen matkaa Firenzeen, ja ajattelin viipyä paikan päällä 7-9 päivää. Haluaisin nautiskella kauniista kaupungista ja kaikista sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tämän jälkeen myyjä otti ohjat käsiinsä ja alkoi rupatteluyllisesti kaivella tietoja. Myyjä alkoi heti kysellä tarkentavia kysymyksiä kuten onko minulla budjettia, haluanko hotellin keskustasta, ja mitä kaikkea budjettiin sisältyy. Sanoin, että budjetti olisi noin 650 euroa, jonka pitäisi sisältää lennot ja majoituksen. Kerroin myös, että hotellin pitäisi sijaita aika lähellä Firenze keskustaa, maksimissaan kahden kilometrin päässä. Myyjä kysyi myös tarkempaa ajankohtaa matkalle. Kun sanoin matkan ajoittuvan elokuun lopulle, myyjä tiedusteli, päättyisikö loma myös elokuun puolella, vai voiko loppumispäivä olla vielä syyskuun puolella. Hetken päästä hän ehdotti loma-ajaksi 22.-4; 0 2320' Ucpqguucpk" v@ @p" qngxcp" kj cp" qm" o { {l@" twr guk" ngt vqo ccp" j qvngkuc0'J @p" ngt vqk" gw@'j gkn@'qp" qngc cuuc" cukc mrc kf gp" o kgrkr kglukp" r qj lc wwx c'lwqukwukuc. 'lqpn c' r gt wnggnc' r { w { { 'o { 3/4' xc rkugo ccp' kugmggp" uqrkxcp'j qvngkp0"

Myyjä sitten heitteli hotelleja ilmoille, ja kysyi mielipiteitäni. Myyjä antoi kertomukseni perusteella jatkuvasti uusia hotelleja, joista keskustelimme tarkemmin. Myyjä kuunteli toiveeni ja kyseli aina tarkentavia kysymyksiä etsintöjensä lomassa. Myyjällä ei ollut kiire mihinkään, vaan hän halusi rauhallisesti auttaa minua asiassani. Jos tyrmäsin jonkin hotellin, hän rupesi etsimään heti toista vaihtoehtoa eikä palannut enää siihen hotelliin. Pidín keskustelusta, koska myyjä halusi aina kuulla minun mielipiteeni ennen kuin alkoi kertoa lisää tietoa. Seuraavaksi kysyin myyjältä, pystyisikö hän kertomaan kahdesta hotellista enemmän. Myyjä myös tarkasti, minkälaiset aamiaiset hotelleissa tarjotaan, ja kuuluko aamiaisen hintaan. Minun ei tarvinnut kysyä asiasta.

Mainitsin myös, että halusin kokeilla jotain erilaisia asioita Firenzessä kuin Suomessa. Myyjä teki sujuvasti selkoa Firenzestä upeana taidekaupunkina ja renessanssin taidearteista. Hän kertoi myös loistavista ostosmahdollisuuksista ja italialaisesta muodista. Tämän lisäksi kaupungista tehdään paljon ruoka- ja viiniretkiä lähiseudulle. Juttelimmekin hetken siitä, kuinka paljon kiinnostus alueen viineihin on kasvanut myös Suomessa.

Uskon hänen todella huomioineen sen mitä halusin. Keskustelu oli oikein rento, kaverillinen ja kotoisa. Minusta tuntui kuin juttelisin jollekin kaverileni, joka on käynyt kaupungissa ja kertoo siitä. Myyjä kertoi kaupungista omin sanoin, ja sain sellaisen vaikutelman, että hän itsekin olisi käynyt siellä.

Kaupungin, lentojen ja hotellien kattavan esittelyn jälkeen neuvottelimme näistä tarkemmin. Totesimme yhdessä, että kalliimpi hotelli olisi oikein hyvä vaihtoehto sijaintinsa vuoksi. Yhteisen mietinnän jälkeen pääsimmekin sitten sopimukseen sellaisesta matkasta, jota olin halunnut. Varmistuin siitä, että tämä matka olisi ainutkertainen kokemus, eli aikamme keskusteltuamme löysimme sitten unelmaloman.

Ostajan arvioimana myyjän toimintatavan laatu myyntikohtaamisessa pohjautuu ostajan ja myyjän väliseen keskusteluun, eli ostaja kuvaa kertomuksessaan myyntikohtaamista *keskusteluksi*. Ostaja kertoo *pitävänsä keskustelusta* tai *keskustelu olevan rento*. Tämän perusteella myyjän toimintatavan laatu määritetään keskustelevalksi myyntityyliksi eli dialogimyyntiksi. Dialogimyyntillä tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että myyntikohtaaminen on osapuolten välinen dialogi eli keskusteluyhteyden luomista, tarvekeskustelua ja tuotekeskustelua. Dialogi on yhteistoimintaa eli yhteistä ajattelua, pohdintaa ja neuvottelua. Tässä dialogissa ostaja ja myyjä vaihtavat tietoa, kommentoivat ja reagoivat toistensa mielipiteisiin. Dialogimyynti tähtää yhteisymmärryksen saavuttamiseen eli sopimukseen ostajan yksilölliset tarpeet täyttävästä tuotteesta.

Lisäksi dialogiin liittyy vastavuoroinen tiedon oppiminen, jakaminen ja saaminen. Koska dialogimyyntiä leimaa keskustelu, myyjän tulee sekä saada

että jakaa tietoa aktiivisesti läpi myyntikohtaamisen. Tiedon saaminen koskee ostajan tarpeiden syvällistä ymmärtämistä. Myyjän on käsitettävä ostajan tarpeet ainutlaatuisiksi ja yksilöllisiksi, minkä vuoksi myyjä haluaa saada yksityiskohtaista tietoa ostajasta. Ostajaa koskevan tiedon saamisen lisäksi dialogin sisällössä korostuu monimuotoisen tuotetiedon jakaminen ostajalle. Dialogi etenee siis hyvin yksityiskohtaisen ja räätälöidyn tiedon jakamisen ja saamisen pohjalta.

Ostaja arvioi myyjää sen pohjalta, ymmärtääkö myyjä oman roolinsa myyntikohtaamisessa ostajan tietomeklarina ja henkilökohtaisena tietolähteenä. Nämä roolikäsitykset edellyttävät myyjältä läheisyyden luomista, jolloin ostajan ja myyjän välinen henkilökohtainen etäisyys kaventuu, ja heidän välisestä siteestään tulee kaverillinen. Myyjä on vetovastuussa tästä tavoitteellisesta dialogista koko myyntikohtaamisen ajan, mutta ymmärtää ostajan aktiiviseksi ja tasa-arvoiseksi keskustelukumppaniksi. Taulukossa 7 esitetään yhteenveto dialogimyyjän toimintatavasta.

Taulukko 7 Dialogimyyjän keskeiset piirteet

	Tavoite	Toiminta	Roolikäsitys
Dialogi-myyjä	Yhteisymmärryksen eli sopimuksen saavuttaminen ostajan yksilölliset tarpeet parhaiten täyttävästä tuotteesta	Myyjä käsittää myyntikohtaamisen yhteistoiminnalliseksi dialogiksi. Dialogi on yhteistoimintaa eli yhteistä ajattelua, pohdintaa, neuvottelua, kommentointia ja reagointia toisen mielipiteisiin. Dialogin taustalla on myyjän monimuotoinen tuotetieto.	Myyjä on ostajan tietomeklari ja henkilökohtainen tietolähde.

7.2 Dialogimyyjän arviointikriteerit

Tulosten mukaan dialogimyyjän toiminnassa erottuu myyjän toiminnan dialogisuus, dialogin sisältö sekä myyjän omaksumat roolikäsitykset. Toiminnan dialogisuus viittaa tällöin myyjän taipumukseen valita myyntikohtaamisessa dialoginen vuorovaikutustyyli ja toimia tämän mukaisesti. Dialogin sisältö käsittää puolestaan keskustelun tuotekohtaisista ominaisuuksista ja ostajan

tarpeista. Roolikäsitteyksellä tarkoitetaan sitä, millaisen roolin ostaja odottaa myyjän omaksuvan myyntikohtaamisessa, jotta myyjän toimintatapa olisi laadukas. Ostajan mukaan myyjän tulisi nähdä itsensä runsaan ja monimuotoisen tuotetiedon jakajana eli tietomeklarina sekä ostajan henkilökohtaisena, eikä ainoastaan kaupallisena tietolähteenä.

7.2.1 Toiminnan dialogisuus

Tulokset osoittavat, että ostaja vaatii myyjän toiminnalta dialogisuutta. Myyjän on ymmärrettävä dialogi tavaksi keskustella ostajan yksilöllistä tarpeista sekä täyttää nämä ajattelemalla yhdessä, pohtimalla ja neuvottelemalla parhaasta mahdollisesta ratkaisusta. Ostaja arvioi siten myyjää sen perusteella, käsittääkö myyjä ostajan yksilöllisten tarpeiden kartoittamisen, näiden täyttämisen ja yhteisymmärryksen saavuttamisen edellyttävän dialogia. Myyjän toimintaa voidaan näin ollen määrittää ostajan näkökulmasta sen perusteella, sitoutuuko myyjä hänen kanssaan myyntikohtaamisessa dialogiin.

Dialogi on ostajan mukaan yhteistoimintaa. Ostaja määrittä myyntikohtaamisen yhteiseksi pohdinnaksi ja neuvotteluksi, joka koski ostajalle sopivaa tuotetta. Tämän voi päätellä siitä, että ostaja kirjoitti kertomuksessaan toiminnasta usein me – muodossa kuten *neuvottelimme näistä tarkemmin tai löysimme unelmaloman*. Lisäksi ostaja käytti toiminnan yhteydessä erittäin useasti sanaa ”yhdessä” kuten seuraava ostaja: *Totesimme yhdessä, että kalliimpi hotelli olisi oikein hyvä vaihtoehto sijaintinsa vuoksi*. Tämän perusteella ostajan voidaan väittää pitävän tärkeänä juuri molempien osapuolten yhdessä tekemistä ja aktiivista roolia keskustelun eteenpäin viemiseksi myyntikohtaamisessa.

Ostajan mukaan myyntikohtaamisen lopputulos on pitkäkestoisen dialogin tuloksena syntyvä, ostajan ja myyjän välinen yhteisymmärrys ostajan tarpeet parhaiten täyttävästä tuotteesta. Ostaja kuvasi yhteisymmärrystä myös dialogin tuloksena syntyneeksi sopimukseksi. Kuten ostaja ilmaisi: *Yhteisen mietinnän jälkeen pääsimmekin sitten sopimukseen sellaisesta matkasta, jota olin halunnut. Aikamme keskusteltuamme löysimme sitten unelmaloman*.

Tulosten mukaan myyjä ei ainoastaan toimi vuorovaikutuksessa ostajan kanssa, vaan toiminta on ostajan ja myyjän välinen dialogi. Dialogi on siten tapa tarkastella ongelmia ja mahdollisuuksia yhdessä (Ballantyne 2004), mikä ilmenee myös tämän tutkimuksen tuloksista. Dialogi ei ole ainoastaan kaksisuuntaista tiedon jakamista päätöksenteon tueksi, vaan se on avoin, paljastuksiin pyrkivä ja yhdessä saavutettavissa (Varey & Ballantyne 2006, 16). Dialogin toinen osapuoli ymmärretään myös yksilöksi, jolla on tasavertaiset oikeudet, ja jota kunnioitetaan (Varey & Ballantyne 2006, 19). Nämä

piirteet näkyvät myös dialogimyynnissä, eli dialogi on työkalu, jonka avulla tasa-arvoiset osapuolet saavuttavat yhdessä ymmärryksen ostajan yksilöllisiin tarpeisiin sopivasta tuotteesta. Oikea ostopäätös on siten saavutettavissa yhdessä.

Ballantyne (2004, 115) painottaa kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen olevan vuorovaikutusta ostajan kanssa, mutta dialogisen vuorovaikutuksen sisältävän ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Tämä käsitys pätee myös tässä tutkimuksessa, eli dialogimyyjä ei ainoastaan toimi myyntikohtaamisessa ostajan kanssa, vaan tulokset osoittavat toiminnan olevan ostajan ja myyjän välistä yhteistoimintaa. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat näin ollen siihen, että ostaja ja myyjä ymmärtävät saavuttavansa ostajan ostopäätöksen toimimalla dialogisesti kommentoimalla ja reagoimalla toistensa mielipiteisiin.

7.2.2 Dialogin sisältö

Keskustelu ostajan yksilöllisistä tarpeista ja näihin sopivista tuotteista sisältyy tiiviisti dialogiin. Ostajan mukaan myyjän tulee olla myyntikohtaamisessa aidosti kiinnostunut ostajasta ja halukas saamaan tuotteita koskevan keskustelun pohjaksi yksityiskohtaista tietoa ostajan yksilöllisistä ja ainutlaatuisista tuotetarpeista. Tyytyväinen ostaja kuvasi yksilöllisiin tuotetarpeisiin kohdistuvaa keskustelua seuraavasti: *Myyjä otti ohjat käsiinsä ja alkoi rupattelutyyliisesti kaivella tietoja. Myyjä alkoi heti kysellä tarkentavia kysymyksiä kuten onko minulla budjettia, haluanko hotellin keskustasta, ja mitä kaikkea budjettiin sisältyy.*

Ostaja halusi myyjän keskustelevan ensin ostajan tuotetarpeista, minkä jälkeen ostaja ja myyjä siirtyivät keskustelemaan tarkemmin tuotteista. Tässä keskustelussa myyjän tuotetiedon jakaminen perustuu jatkuvaan, ostajan mielipiteisiin pohjautuvaan reagointiin. Ostaja ilmaisi tämän seuraavasti: *Myyjä sitten heitteli hotelleja ilmoille, ja kysyi mielipiteitäni. Myyjä antoi kertomukseni perusteella jatkuvasti uusia hotelleja, joista keskustelimme tarkemmin.* Tulokset ovat siten yhteneväisiä Gretzelin ym. (2006) näkemyksen kanssa siitä, että ostaja odottaa myyjän huomioivan hänen monitahoiset, yksilölliset mieltymyksensä aiempaa tarkemmin. Dialogi on myyjän jatkuvaa reagointia ostajan yksilöllisiin tuotetarpeisiin tunnistamalla ja sopeuttamalla keskustelun sisältö näihin tarpeisiin.

Tulosten mukaan ostaja kohdisti dialogin sisältöä koskevat vaatimuksensa myyjän moninaiseen tuotetietoon. Ostajan arvioidessa myyjän toimintatavan laatua, dialogissa korostui siten se, kuinka runsasta ja monimuotoista tuotetietoa myyjä jakaa ostajalle keskustelun pohjaksi. Arvioidessaan dialogin

sisältöä ostaja kiinnitti erityistä huomioita myyjän omaaman ja jakaman tuotetiedon kokemuksellisuuteen ja kokemuksellisen tuotetiedon tyyppeihin. Ostaja halusi dialogin sisältävän erityisesti elämystietoa eli laajaa kerrontaa tuotteen mahdollistamista elämyksistä. Kuten ostaja totesi: *Mainitsin myös, että halusin kokeilla jotain erilaisia asioita Firenzessä kuin Suomessa.*

Ostaja havaitsi merkitykselliseksi myös tuotetiedon oppimisen toisten kokemusten kautta. Tuotetiedon oppimiseen sisältyi siten referenssitiedon jakaminen ostajan ja myyjän sekä muiden ostajien ja myyjien kesken. Ostaja kiinnitti huomiota myyjän omiin, tuotetta koskeviin kokemuksiin ja totesi asiasta seuraavasti: *Myyjä kertoi kaupungista omin sanoin, ja sain sellaisen vaikutelman, että hän itsekkin olisi käynyt siellä.* Ostaja kuvasi myyjän kertovan myös toisten ostajien kokemuksista esimerkiksi seuraavasti: *Hän kertoi, että heillä on olemassa asiakkaiden mielipiteisiin pohjautuva suosituslista, jonka perusteella pystyy myös valitsemaan itselleen sopivan hotellin.* Toisten ostajien kulutuskokemukset voivat siten toimia ostajan ostopäätöksen tukena.

Tulokset viittaavat siten siihen, että ostajien jakaessa kokemuksellista tuotetietoa yhä enemmän keskenään, ostaja vaatii myös myyjän toimivan samalla tavalla kasvokkaissa myyntikohtaamisissa. Koska ostaja löytää itse erittäin monimuotoista tuotetietoa (Gretzel ym. 2006; Rezabakhsh ym. 2006), ostaja odottaa saavansa tätä myös myyjältä.

7.2.3 Myyjän omaksumat roolikäsitykset

Ostajan mukaan myyjän ymmärrys tuotetiedon jakamisen tärkeydestä ja myyjän asemasta ostajan tietolähteenä on keskeistä myyjän omaksumassa roolikäsityksessä. Koska myyjän tuotetieto ja sen jakaminen ovat ostajalle erittäin keskeisiä dialogin sisällössä, ostaja arvioi myyjää sen pohjalta, käsittääkö myyjä roolinsa tuotetiedon jakajana eli tietomeklarina (Verbeke ym. 2011) myyntikohtaamisessa. Myyjän tulisi siten käsittää, että ostaja etsii häneltä runsasta ja monimuotoista tuotetietoa päätöksentekonsa tueksi kuten eräs ostaja asiasta totesi: *Toimistoon mennessäni odotin saavani myyjältä enemmän tietoa kuin pelkästään lukemalla esitteitä itse.*

Ostajan kertomuksissa korostui myös tuotetiedon jakamisen henkilökohtaisuus. Ostaja painotti kertomuksissaan sitä, että ostajan ja myyjän välisessä keskustelussa osapuolten on päästävä lähelle toisiaan. Tämän vuoksi ostajan ja myyjän välinen henkilökohtainen etäisyys kapeni sekä ostaja kuvasi myyjää kaverikseen ja myyntikohtaamista kaverilliseksi tapahtumaksi. Ostaja kertoi myyntikohtaamisen kaverillisesta luonteesta seuraavasti: *Keskustelu oli oikein rento, kaverillinen ja kotoisa. Minusta tuntui kuin juttelisin jollekin kaverilleni, joka on käynyt kaupungissa ja kertoo siitä.*

Henkilökohtaisen etäisyyden kaventuminen ja kohtaamisen kaverillisuus on tyypillistä dialogissa. Dolinskin, Nawratin ja Rudakin (2001) mukaan dialogi on luonteenomainen piirre ystävien ja tuttujen väliselle kohtaamiselle. Dialogissa myyjä on taipuvainen kohtelevaan tuntematonta tuttuaan, jolloin osapuolet vaihtavat tietoa, kommentoivat ja reagoivat toistensa mielipiteisiin (Dolinski ym. 2001, 1395–1397). Kommentointi ja reagointi näkyivät ostajan mukaan seuraavasti: *Jos tyrmäsin jonkin hotellin, hän rupeesi etsimään heti toista vaihtoehtoa eikä palannut enää siihen hotelliin. Pidin keskustelusta, koska myyjä halusi aina kuulla minun mielipiteeni ennen kuin alkoi kertoa lisää tietoa.*

Ostaja arvioi siten myyjää sen pohjalta, ymmärsikö myyjä oman roolinsa ostajan henkilökohtaiseksi tietolähteeksi ja tietomeklariksi. Tällöin myyjä toimi siten, että ostajan ja myyjän väliset viralliset ja hierarkkiset roolit olivat hämärtyneet, ja osapuolet olivat keskenään tasa-arvoisia. Myyjä ei siten ollut ostajalle ainoastaan kaupallinen vaan ostajan henkilökohtainen tietolähde.

Voidaan todeta, että dialogimyynnissä näkyy ostajan muuttuva rooli. Prahalad ja Ramaswamy (2004) toteavat, että eristynyt ostaja on liittynyt yhteen toisten ostajien kanssa, tietämättömästä ostajasta on tullut asioihin perehtynyt ja passiivisesta ostajasta aktiivinen. Tämän vuoksi organisaatiolla ja ostajalla ei ole enää omia erillisiä roolejaan tuotettaessa ja kulutettaessa tuotteita, vaan he luovat arvoa yhdessä (Pralhad & Ramaswamy 2004). Tähän puolestaan vaaditaan keskustelua, joka edistää osapuolten välisen ymmärryksen laajenemista ja yhteistä ongelmanratkaisua (Pralhad & Ramaswamy 2004; Tynan & McKechnie 2009). Tällöin osapuolten on käsitettävä toisensa tasa-arvoisiksi ja yhdessä toimiviksi ongelmanratkaisijoiksi (Pralhad & Ramaswamy 2004, 9). Ostaja ja myyjä ovat siten keskustelukumppaneita toimien aktiivisesti yhdessä ostopäätöksen saavuttamiseksi. Samalla myyjä toimii ostajan henkilökohtaisena tietolähteenä, eikä ostaja käsitä myyjän ensisijaiseksi rooliksi oman yrityksensä tuotteiden myynnin edistämistä kaupallisenä toimijana.

7.3 Yhteenveto ja keskustelu toimintatavan laadusta

Ostaja arvioi myyjän toimintatavan laatua dialogimyynnin näkökulmasta. Dialogimyynnillä tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että myyntikohtaaminen on osapuolten välinen dialogi eli keskusteluyhteyden luomista, tarvekeskustelua ja tuotekeskustelua. Dialogi on yhteistoimintaa eli yhteistä ajattelua, pohdintaa ja neuvottelua. Tulosten mukaan dialogimyyjän toiminnassa erottuu myyjän toiminnan dialogisuus, dialogin sisältö sekä myyjän omaksumat roolikäsitykset. Toiminnan dialogisuus viittaa tällöin myyjän taipumukseen valita

myyntikohtaamisessa dialoginen vuorovaikutustyyli ja toimia tämän mukaisesti. Dialogin sisältö käsittää puolestaan keskustelun tuotekohtaisista ominaisuuksista ja ostajan tarpeista. Myyjä reagoi ostajan kertoessa omista tarpeistaan jakamalla hänelle tarpeisiin kohdistuvaa tuotetietoa. Roolikäsitteellä tarkoitetaan sitä, millaisen roolin ostaja odottaa myyjän omaksuvan myyntikohtaamisessa, jotta myyjän toimintatapa olisi laadukas. Ostajan mukaan myyjän tulisi nähdä itsensä runsaan ja monimuotoisen tuotetiedon jakajana eli tietomeklarina sekä ostajan henkilökohtaisena, eikä ainoastaan kaupallisena tietolähteenä. Ostajan näkökulmasta myyjän laadukasta toimintatapaa voidaan siten arvioida näiden tekijöiden perusteella.

Ostajan näkökulman voidaan sanoa täydentävän aikaisempaa käsitystä myyjän suoritusarvioinnista. Myyntijohto ja myyjä ovat aikaisemmin käsitäneet tärkeäksi arvioida myyjän toimintaa erityisesti hänen tuotetietonsa sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen perusteella. Voidaan sanoa, että tarkasteltaessa myyjän suoritusarviointia ostajan näkökulmasta nämä tekijät tulevat myös esille. Tekijöiden sisältö ja merkitys eroavat kuitenkin myyntijohdon ja myyjän painotuksista, koska ostaja korostaa tuotetiedon ja viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osalta eri asioita.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että ostajan sopeutuminen teknologisoituvaan ympäristöönsä on muuttanut myös kasvokkain tehtävän myyntityön luonnetta. Myyjän toimintatavan laadun arviointikriteerien voidaan sanoa heijastavan muutoksia ostajan tiedonetsinnässä, tiedonjakamisessa ja ylipäätään siinä, miten ostaja ostaa tuotteita. Ostaja löytää itse monista tietolähteistä erittäin monimuotoista tuotetietoa, ostajat jakavat tuotetietoa aktiivisesti keskenään, sekä passiivisesta ostajasta on tullut aktiivinen. Samalla ostaja voi valita tuotteensa monista erilaisista vaihtoehdoista joustavasti räätälöiden. Nämä huomiot tukevat vahvasti sitä, että myyjän suoritusarvioinnissa olisi seurattava jatkuvasti myös toimintaympäristön muutoksia ja muutettava arviointia näiden painotusten mukaisesti.

Tulosten voidaan sanoa tukevan Jacksonin ym. (2010, 402) väitettä siitä, että myyntijohdon on sisällytettävä ostajan näkökulma osaksi myyjän suoritusarviointia. Myyjälähtöiset, myyntijohdon määrittämät arviointikriteerit ja näiden sisältö eroavat ostajan vaatimuksista. Ostajan ostokäyttäytymisen muutos vaikuttaa lisäksi myyjän työn sisältöön ja myyjän toimintaan kohdistuviin laatuvaatimuksiin. Koska ostaja määrittää laadun sekä käsittää sen eri tavalla kuin myyntijohto ja myyjä, ostajan ajatuksia myyjän toiminnan laadusta olisi kuunneltava aikaisempaa tarkemmin.

7.3.1 Dialogimyynti suhteessa muihin myyntityyleihin

Aikaisempi myyjän myyntityylejä koskeva tutkimus ei ole käsittänyt dialogia olennaiseksi myyntityylin piirteeksi. Vuorovaikutuksen tarve myyntikohtaamisessa on kuitenkin ymmärretty, muttei vuorovaikutustakaan ole nostettu henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa keskeiseksi myyntityylin ja myyjän toiminnan laadun määrittäjäksi. Sheth (1976) sekä Williams ja Spiro (1985) tarkastelevat vuorovaikutuskeskeisen myyjän käsitettä, jolloin myyjä on kiinnostunut vuorovaikutuksesta ja sosiaalisista suhteista. Vuorovaikutuskeskeinen myyjä nauttii aidosti ostajan auttamisesta, on yhteistyökykyinen, pyrkii henkilökohtaisen siteen muodostamiseen, on kiinnostunut ostajasta henkilönä ja hänen kanssaan on helppo keskustella (Williams & Spiro 1985, 436). Tässä yhteydessä ostajan ja myyjän välistä yhteistoiminnallista dialogia ostopäätöksen saavuttamiseksi ei ole kuitenkaan painotettu.

Myyjälähtöinen tutkimus on päinvastoin käsittänyt myyjän vuorovaikutuskeskeisyyden negatiiviseksi asiaksi. Mikäli myyjä on kohdistanut huomionsa vuorovaikutukseen, hän ei ole suunnannut huomiotaan riittävästi myyntiin. Shethin (1976) sekä Williamsin ja Spiron (1985) mukaan vuorovaikutuskeskeinen myyjä ei välitä työtehtävistään. Buzzottan ym. (1972) mukaan myyjä toimii myynnin kustannuksella, mikäli hän käsittää ostajan yhteistyökykyiseksi ja sosiaaliseksi, sekä viestii hänen kanssaan rennosti ja ystävällisesti. Myyjän nauttiessa vuorovaikutuksesta hänen painopisteensä ei ole aikaisemman tutkimuksen mukaan ollut myynnin aikaansaamisessa, vaan vuorovaikutus on häirinnyt myyntityötä. Vuorovaikutusta ei siten ole nähty myyjän toiminnan laadun kannalta keskeiseksi, vaan sen on käsitetty vievän myyjän huomion pois myynnistä.

Dialogimyyntillä on eniten yhteisiä ominaisuuksia suhdemyynnin kanssa, vaikkei dialogimyyntin ensisijainen tavoite olekaan pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostaminen. Dialogimyynti ja suhdemyynti painottavat kumpikin yhteistoimintaa ja vastavuoroista tiedonjakamista. Crosbyn ym. (1990) mukaan suhdemyyjän yhteistoiminnalliset aiheet koskevat myyjän halua auttaa ostajaa ja rakentaa pitkäaikainen asiakassuhde. Yhteistoiminta on dialogimyyntissä kuitenkin enemmän toimintaa ostopäätöksen saavuttamiseksi kyseisessä myyntikohtaamisessa. Crosbyn ym. (1990) mukaan suhdemyyntissä tärkeää on se, että ostaja paljastaa myyjälle tietoja itsestään ja kertoo omasta tilanteestaan sekä kokemuksistaan. Dialogimyyntissä ostaja puolestaan olettaa myyjän kertovan ostajalle omakohtaista, kokemuksellista tuotetietoa, joka helpottaa ostajan päätöksentekoa. Dialogimyyntin ja suhdemyyntin voidaan sanoa muistuttavan toisiaan edellä mainittujen piirteiden perusteella, vaikka niiden painotus asiakassuhteen rakentamisen näkökulmasta eroaakin toisistaan.

Tuloksissa esille tulleen dialogimyyntin voidaan sanoa olevan myös asiakassuuntaista toimintaa (Saxe & Weitz 1982), eli dialogimyynti on ostajan auttamista hänen tarpeitaan tyydyttävän ostopäätöksen teossa. Dialogimyyntissä löytyy yhteneväisyyksiä erityisesti konsultatiivisen myyntityön kanssa, koska molempien tyylien oletuksena on se, ettei ostaja tiedä tarpeeksi tuotteista tai tarpeistaan, jotta voisi tehdä ostopäätöksensä. Tämän vuoksi tiedon jakamisella on merkittävä asema sekä dialogimyyntissä että konsultatiivisessa myyntityylissä.

Konsultatiivinen myyntityyli eroaa kuitenkin dialogimyyntistä siinä, ettei konsultoinnin keskiössä ole yhteistoiminnallinen, vastavuoroinen dialogi. Konsultatiivisessa myyntityössä ostajalla ei siten ole aktiivista roolia omien tuotetarpeidensa täyttämiseksi kuten dialogimyyntissä. Konsultatiivisessa myyntityössä myyjän jakamaa tuotetietoa ei käytetä osapuolten välisen dialogin pohjana. Liu ja Leach (2001, 147) toteavat konsultatiivisen myyntityön olevan asiantuntijaroolissa tapahtuvaa tiedonjakamista ostajille, jotta he tekisivät oikeita valintoja saavuttaakseen liiketoimintaansa liittyvät tavoitteet. Konsultatiivisessa myyntityössä myyjän on siten käsitetty helpottavan ostajan ongelmanratkaisua business-to-business -ympäristössä konsultoimalla ostajaa. Kuluttajamyyntissä myyjä ei kuitenkaan ole ostajan liiketoimintakumppani, vaan suhteen ja tiedonjakamisen henkilökohtaisuus sekä palvelujen kokemussellisuus korostuvat.

Ostajan kertomusten perusteella voidaan todeta, että myyjän toimintatavan huono laatu sisältää Rackhamin ja DeVincentiksen (1999) sekä Wotruban (1991) kuvaaman transaktiomyyjän toiminnan piirteitä. Tällöin myyjä ajattelee ostajan tietävän omat tarpeensa ja tuntevan tarjolla olevat tuotteet tullessaan tapaamaan myyjää. Ostajan kertomuksissa tuli esille myös Blaken ja Moutonin (1972) kuvaama ota tai jätä -myyjä, joka kohdistaa ostajaan ja myyntiin vähäistä huomiota käyttäytymällä passiivisesti. Myyjän mielestä ostaja päättää tällöin ostaako tuotteen, ja myyjä toimii tilausten vastaanottajana (Blake & Mouton 1972). Myyjän toimintatavan huonossa laadussa on myös Buzzottan ym. (1972) kuvaaman alistuvan myyjän piirteitä. Tällaisen myyjän mukaan läheinen vuorovaikutus on riskialtista, ja myyjä haluaa pitää ostajaan etäisyyttä. Ostaja ostaa tällöin vain halutessaan ja olleessaan valmis ostamaan, eikä myyjä voi tehdä mitään kaupan saamiseksi. Ostaja tietää myös tarpeensa, eikä myyjä kartoita näitä tarkemmin. Alistuvan myyjän vuorovaikutusta voidaan kuvata mekaaniseksi. Myyjän huonossa toimintatavassa voidaan siten sanoa olevan kyseisiä transaktiomyyjän, ota tai jätä -myyjän sekä alistuvan myyjän piirteitä.

Yllättävää on, ettei tämän tutkimuksen tuloksissa tullut ollenkaan esille myyntisuuntaista myyjää. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa myyjän negatiivista toimintaa on yleensä kuvattu myyjän myyntisuuntaisuutena eli

ostajan painostamisena, tarpeiden stimulointina ja tuotteiden tyrkyttämisenä. Tulosten mukaan myyjän toiminta ei kuitenkaan ollut hyökkäävää vaan päinvastoin passiivista ja alistuvaa. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että myyjän toimintatavan huono laatu ilmenee myyjän passiivisuutena eikä myyntisuuntaisuutena kuten aikaisemmassa tutkimuksessa (Saxe & Weitz 1982) on usein käsitetty.

7.3.2 Dialogimyyntin arviointikriteerit suhteessa aikaisempaan tutkimukseen

Aikaisemmassa tutkimuksessa on nähty tärkeäksi arvioida myyjää hänen viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa perusteella (Jackson ym. 1995, 2010; Pettijohn ym. 2001; Poon Teng Fatt 2000; Taylor ym. 1999; Zallocco ym. 2009). Nämä ovat sisältäneet erityisesti myyjän kuuntelutaidot sekä taidon esittää kysymyksiä. Myyjän näkökulmasta vuorovaikutus on käsitetty myös myyjän työkaluksi, joka auttaa kontrolloimaan ostajaa ja vaikuttamaan ostajaan (Weitz 1981). Ostajan näkökulmasta myyntikohtaamisessa painottuu kuitenkin dialogi, joka on ostajan ja myyjän yhteistä ja tasa-arvoista toimintaa, ja jossa ei pyritä hallitsemaan toista osapuolta. Tarkasteltaessa toimintatavan laatua ostajan näkökulmasta, ostaja ei siten käsitä tärkeäksi ainoastaan pelkkää vuorovaikutusta. Tärkeämpää ostajalle on se, kuinka yhteistoiminnallista vuorovaikutus on, ja mitä vuorovaikutuksen avulla on saavutettavissa. Tämän vuoksi vuorovaikutus on dialogia.

Ostajan arvio myyjän toimintatavan laadusta painottaa sitä, ovatko osapuolet keskenään dialogissa, ja mitä dialogin avulla on saavutettavissa. Ostaja ei siten ainoastaan käsitä vuorovaikutusta tärkeäksi, vaan pitää myyntikohtaamisen dialogisuutta merkittävänä tekijänä. Tämän vuoksi myyjän toiminnan dialogisuus on aikaisempaa enemmän suoritusarvioinnin keskiössä.

Tuotetiedon ja sen jakamisen arviointi on paljon aikaisempaa kattavampaa, jos huomioidaan ostajan käsitys myyjän toimintatavan laadusta. Tuotetietoa on arvioitu aikaisemmin keskittyen lähinnä siihen, missä määrin myyjällä on tuotetietoa. Tuotetiedon laatua, kokemuksellisuutta, tuotetiedon oppimista ja myyjän asemaa ostajan henkilökohtaisena tuotetiedon lähteenä ei ole huomioitu. Aikaisemmin tuotetietoon on yhdistetty myyjän omaamaan tuotetiedon määrä eikä sen monimuotoisuus. Tuotetieto on tällöin käsitetty tuotteen teknisiä ominaisuuksia koskevaksi faktatiedoksi, ja myyjää on arvioitu sen pohjalta, kuinka runsasta tuotetietoa hänellä on. Esimerkiksi Weitz (1981) käsittää tuotetiedon tärkeäksi myyjän resurssiksi, mutta huomioi ainoastaan myyjän tuotetiedon tason. Myyjää ei kuitenkaan pitäisi arvioida pelkästään hänen omaamansa faktatiedon ja sen määrän perusteella. Ostaja käsittää näin

ollen tuotetiedon luonteen tärkeämpänä ja monimuotoisempana sekä tuotetiedon jakamisen merkityksen keskeisempänä arvioitaessa myyjän toimintaa kuin myyntijohto on ymmärtänyt.

Myyjän ja ostajan käsitykset myyjän roolista tuotetiedon jakajana myyntikohtaamisessa eroavat selkeästi toisistaan. Myyjän rooli ostajan tuotetiedon jakajana on nähty kovin kapeaksi. Esimerkiksi Weitz (1981) sivuaa tuotetietoa ainoastaan puhuessaan myyjän käyttämistä vaikutustekniikoista. Hänen mukaansa myyjä voi vaikuttaa ostajaan käyttämällä tuotteisiin kohdistuvia vaikutustekniikoita, jolloin myyjä kertoo ostajalle organisaatioon tai tuotteisiin liittyviä viestejä (Weitz 1981, 92). Myyjän oletetaan lähinnä pitävän ostajalle myyntiesittelyn valitsemastaan tuotteesta, jossa hän esittelee tuotteen ominaisuuksia. Vaikka tuotetiedon etsintä näyttäytyy ostajan ostoprosessissa ostajalle erittäin tärkeänä vaiheena, tätä ei ole painotettu riittävästi henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa.

Ostajalla ei ole käsitetty olevan yhtä aktiivista roolia myyntikohtaamisessa kuin tutkimuksen tulokset osoittavat. Esimerkiksi Weitz (1981) käsittää myyjän omaavan myyntikohtaamisessa valtaa suhteessa ostajaan. Wotruba (1991, 5) ymmärtää asiakassuuntaisen myyjän tehtäväksi olemassa olevien tuotteiden yhdistämisen ostajan tarpeisiin. Ostajalle sopivan tuotteen valinta on siten nähty aikaisemmin myyjän tehtäväksi, eikä ostajan ja myyjän väliseksi yhteistoiminnalliseksi dialogiksi.

8 YHTEENVETO MYYJÄN TOIMINNAN LAADUSTA OSTAJAN ARVIOIMANA

Tässä luvussa esitän kokoavan yhteenvedon tutkimuksen tuloksista. Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki vastaamaan siihen, miten ostaja arvioi myyjän toiminnan prosessilaatua. Tulokset antavat viitteitä siitä, että ostaja arvioi myyjän toiminnan prosessilaadun myyntikohtaamisessa muodostuvan seuraavien, ehdollisten vaiheiden kautta: 1) keskusteluyhteyden luominen, 2) tarvekeskustelu, 3) tuotekeskustelu ja 4) yhteisymmärryksen saavuttaminen. Keskusteluyhteyden luominen tarkoittaa ostajan ja myyjän välistä sosiaalista keskustelua ja myyjän positiivista suhtautumista ostajan saapumiseen. Tällöin myyjä avaa keskustelun taitavasti, mikä taas vapauttaa ostajan ja myyjän välisen tunnelman, sekä saa ostajan tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Tarvekeskustelu tarkoittaa ostajan ja myyjän välistä syvällistä ja yksityiskohtaista keskustelua ostajan tuotteisiin kohdistuvista tarpeista. Samalla myyjä auttaa ostajaa tarkentamaan tarpeitaan ja arvioimaan näitä yksityiskohtaisemmin. Tämän jälkeen tapahtuvassa tuotekeskustelussa ostaja ja myyjä keskustelevat myyjän jakaman tuotetiedon ja ostajan mielipiteiden pohjalta mahdollisista tuotevaihtoehtoista, jolloin heidän tavoitteenaan on määrittää yhdessä ostajan yksilöllisiin tarpeisiin sopivin tuote. Tämä keskustelu etenee keskinäisen, vastavuoroisen tiedon jakamisen ja saamisen, kommentoinnin ja reagoinnin pohjalta. Myyntikohtaamisen lopuksi, tarve- ja tuotekeskustelun lopputuloksena, ostaja ja myyjä saavuttavat yhteisymmärryksen eli sopimuksen ostajalle sopivimmasta tuotteesta.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että katsottaessa myyjän toiminnan prosessilaatua ostajan silmin, ilmiöstä löytyy uusia piirteitä. Tulokset viittaavat siihen, että ostajan käsittää roolinsa vahvaksi hänen tarpeitaan ja niihin soveltuvia tuotteita määriteltäessä. Koska ostaja on aktiivinen, keskustelulla on olennainen asema myyntikohtaamisessa. Myyntikohtaaminen ei siten ole myyjän vetämää tarvekartoitusta, tuotteen valitsemista ja esittelyä, minkä vuoksi myyjä esittää ostajalle kysymyksiä ja kuuntelee hänen vastauksiaan. Ostaja käsittää myyntikohtaamisen ostajan ja myyjän väliseksi keskustelevaksi yhteistoiminnaksi, joka tähtää yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Tässä kohtaamisessa myös myyjän toiminnan ostajassa herättämällä tunteilla ja myyjän positiivisella suhtautumisella ostajaan on keskeinen asema. Ostaja myös kokee myyntikohtaamisessa samoja tunteita kuin myyjä.

Toinen tutkimuskysymys oli, miten myyjän toiminnan laatu ilmenee ostajalle yksittäisinä laatudimensioina. Ostaja arvioi myyjän toiminnan laadun ilmenevän neljänä yksittäisenä laatudimensiona, jotka ovat 1) aktiivisuus, 2) tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen, 3) yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen ja 4) monimuotoisen tuotetiedon jakaminen. Jokainen laatudimensio sisältää kaksi aladimensiota.

Nimesin ensimmäisen laatudimension aktiivisuudeksi. Tällä tarkoitetaan myyjän halua auttaa ostajaa myyntikohtaamisessa, jotta ostaja saavuttaisi parhaan mahdollisen ostopäätöksen. Ostajan auttaminen sisältää kaksi aladimensiota eli myyjän vaivannäön sekä taidon toimia aloitteellisesti ja vastuullisesti läpi myyntikohtaamisen. Vaivannäkö tarkoittaa myyjän käyttämää energiaa ja aikaa ostajan auttamiseksi. Ostaja koki aloitteellisuuden myyjän taidoksi ottaa vastuuta myyntikohtaamisen sujuvasta etenemisestä.

Toinen laatudimensio on tunnetarpeiden tyydyttäminen. Tulokset toivat selkeästi esille sen, että ostaja tulkitsee myyjän toimintaa holistisesti. Tämä tarkoittaa sitä, ettei myyjän toiminta ole ainoastaan ostajan tuotetarpeiden täyttämistä, vaan toimintaa tulisi ajatella laajemmin ostajan sosioemotionaalisten tarpeiden pohjalta. Tämä laatudimensio sisältää kaksi aladimensiota eli viihtyvyyden huomioinnin ja läheisyyden luomisen. Viihtyvyyden huomiointi tarkoittaa myyjän toimintaa ostajan sosiaalisen jännityksen laukaisemiseksi, jolloin ostaja tuntee olonsa rentoutuneeksi ja itsensä arvostetuksi. Läheisyyden luominen tarkoittaa myyntikohtaamisessa ilmeneviä kaverillisuuden tunteita, jotka muodostuvat ostajan ja myyjän välisen henkilökohtaisen etäisyyden kavennuttua.

Kolmas laatudimensio eli yksilöllisten tuotetarpeiden tyydyttäminen sisältää toiminnan, joka tähtää ostajan tuotetta koskevien, yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen yhteistoiminnallisesti. Tämä laatudimensio muodostuu kahdesta aladimensiosta eli ostajan yksilöllisyyden huomioinnista sekä yhteistoiminnallisuudesta. Yksilöllisyyden huomioinnilla tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että jokaisella ostajalla on omat, yksilölliset ja tilannekohtaiset tuotetarpeensa, jotka ovat myyntikohtaamisen keskiössä. Toinen aladimensio nimettiin yhteistoiminnallisuudeksi, koska ostajan mukaan myyjän käsitys ostajan roolista hänen tarpeidensa kartoittamisessa ja tyydyttämisessä on myyjän toiminnan laadun avaintekijä. Ostaja katsoi, että kohtaamisen molemmilla osapuolilla oli vahva, tasa-arvoinen ja aktiivinen rooli määriteltäessä ostajan tarpeita ja valittaessa näihin sopivaa tuotetta.

Neljäs laatudimensio eli monimuotoisen tuotetiedon jakaminen tarkoittaa ostajan tiedon tarpeisiin vastaamista jakamalla ostajalle monimuotoista, uutta ja harvinaista tuotetietoa. Monimuotoisen tuotetiedon jakaminen sisältää kaksi aladimensiota eli faktatiedon ja kokemuksellisen tuotetiedon. Faktatieto merkitsee tuotteen ominaisuuksia koskevaa, tosiasioihin perustuvaa, rationaalista

ja objektiivista tuotetietoa. Kokemuksellinen tuotetieto on myyjän omaamaa kokemusperäistä, henkilökohtaista ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa. Kokemuksellinen tuotetieto sisältää ostajan kertomusten mukaan monentyyppistä tietoa eli referenssitietoa, innovatiivista tuotetietoa ja elämystietoa. Referenssitieto on myyjän jakamaa, tuotteen kulutuksesta karttuneiden kokemusten kautta muodostunutta tuotetietoa. Tämä tuotetieto perustuu myyjän omiin, hänen kollegoidensa ja muiden ostajien aikaisempiin kulutuskokemuksiin eli niiden henkilöiden kokemuksiin, jotka ovat ostaneet tuotteen aikaisemmin. Innovatiivinen tuotetieto koskee myyjän jakamia uusia tuoteideoita ja tuotetta koskevien uusien ajattelutapojen oppimista. Elämystieto tarkoittaa elämyksellisiä tuotesisältöjä koskevaa tuotetietoa eli tietoa siitä, mitä unohtumattomia kokemuksia tuote tarjoaa ostajalle. Tällöin ostaja voi joko aktiivisesti harrastaa ja osallistua hänelle merkittäviin aktiviteetteihin tai kokea aistikkaita elämyksiä myös havainnoimalla ympäristöä.

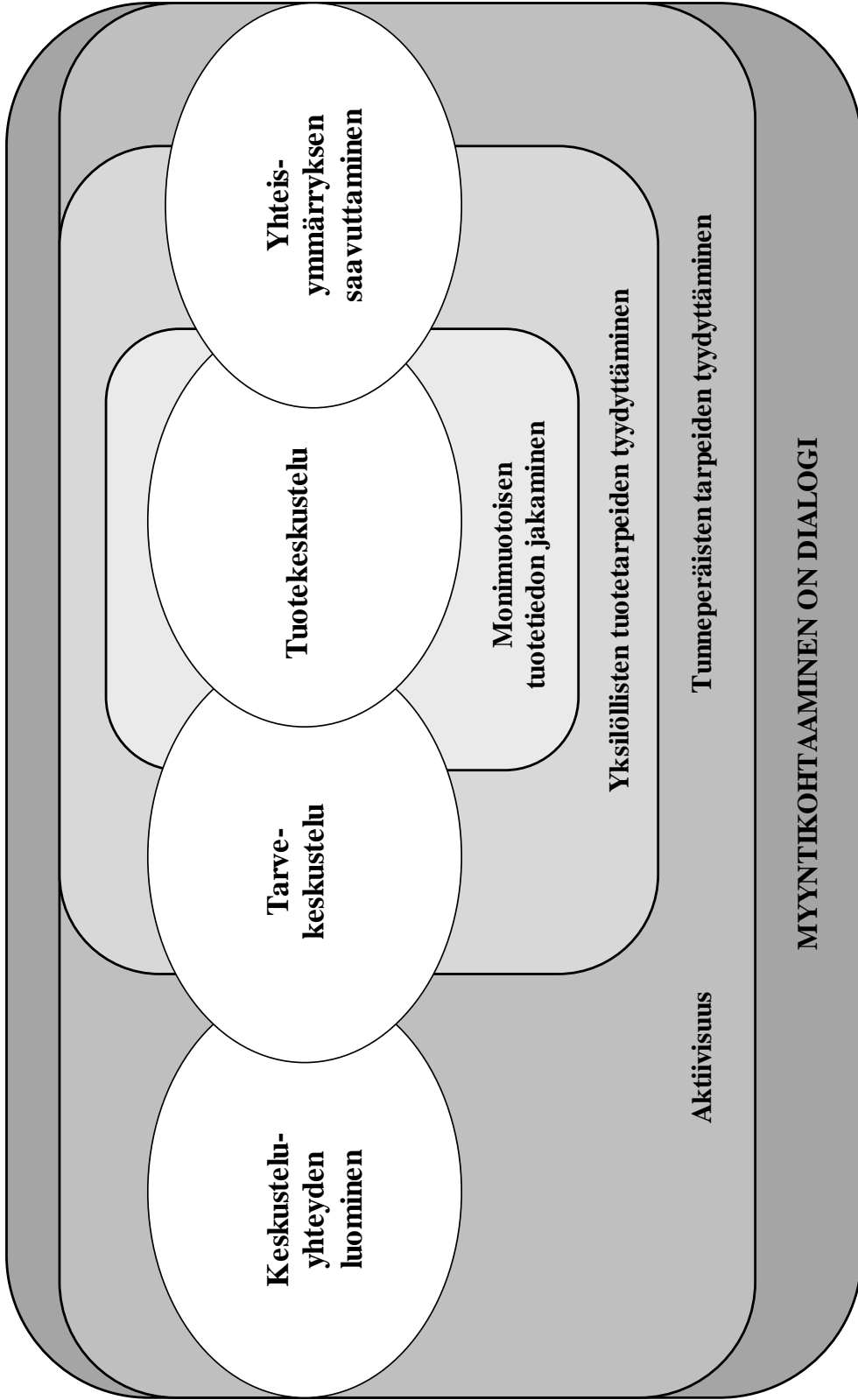
Yhteenvetona voidaan sanoa, että tuloksissa löytyy eroja suhteessa aikaisempiin, myyjälähtöisiin tutkimuksiin. Aktiivisuus eli myyjän vaivannäkö ja aloitteellisuus merkitsevät ostajalle sitä, että myyntikohtaaminen etenee sujuvasti, ja ostaja saa myyjältä kaipaamaansa apua ostopäätöksensä teossa. Näillä tekijöillä on ostajalle myös sosioemotionaalista merkitystä. Tällöin ei ole kyse ainoastaan myyjän painostuksen omaisesta toiminnasta, jotta hänen myyntituloksensa kasvaisi mahdollisimman suureksi. Myyjän toiminta ei myöskään ole ostajan näkökulmasta pelkästään tehtäväorientoitunutta, vaan sen on täytettävä ostajan tunneperäiset tarpeet sosiaalisessa myyntikohtaamisessa. Ostajan tarpeet ovat myös yksilöllisempiä ja tilannekohtaisempia kuin aikaisempi tutkimus olettaa. Koska ostaja kertoi haluavansa olla aktiivisesti mukana tarpeidensa täyttämässä, myyjän toiminta vaatii enemmän yhteistoiminnallisuutta kuin aikaisemmin. Tämä puolestaan asettaa paineita myyjän dialogisaamiselle, koska suppeat viestintä- ja vuorovaikutustaidot eivät ole ostajan vaatimusten täyttämiseksi riittäviä.

Ostajan kertomusten perusteella voidaan sanoa, että myyntikohtaamisessa myyjän jakamaan tuotetietoon kohdistuu suuria vaatimuksia. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa tuotetieto on käsitetty yleisesti tekniseksi tuotetiedoksi, mutta tulokset osoittavat tuotetiedon olevan huomattavasti monimuotoisempaa. Tutkimustuloksissa näkyi erityisesti kokemuksellisen tuotetiedon tärkeä asema ostajalle, ja ostajalla voidaan sanoa olevan erityyppisiä kokemuksellista tuotetietoa koskevia tiedontarpeita. Nämä tarpeet koskevat tietoa aikaisempien ostajien kulutuskokemuksista, uusia tuoteideoita sekä elämystietoa tuotteen mahdollistamista sisältörikkaista elämyksistä. Samalla ostajan kertomusten pohjalta voidaan päätellä, että myyjän rooli on muuttunut kaupallisesta tietolähteestä ostajan henkilökohtaiseksi tietolähteeksi.

Tutkimus sisälsi vielä kolmannen kysymyksen, eli pyrki vastaamaan siihen, miten ostaja arvioi myyjän toimintatavan laatua. Ostajan voidaan sanoa arvioivan myyjän toimintatavan laatua ostajan ja myyjän välisen dialogin pohjalta, minkä vuoksi myyjän toimintatavan laatu voidaan määrittää keskustelevalle myyntityyliksi eli dialogimyyntiksi. Dialogimyyntillä tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että myyntikohtaaminen on osapuolten välinen dialogi. Dialogi on ostajan mukaan yhteistoimintaa eli yhteistä ajattelua, pohdintaa, neuvottelua, kommentointia ja reagointia, vastavuoroista tiedon jakamista ja saamista, mikä tähtää yhteisymmärryksen saavuttamiseen ostajan yksilölliset tarpeet täyttävästä tuotteesta.

Tulosten mukaan dialogimyyjän toiminnassa erottuu myyjän toiminnan dialogisuus, dialogin sisältö sekä myyjän omaksumat roolikäsitykset. Toiminnan dialogisuus viittaa tällöin myyjän taipumukseen valita myyntikohtaamisessa tietty vuorovaikutustyyli eli tässä tapauksessa dialogisuus ja toimia tämän mukaisesti. Dialogin sisältö käsittää puolestaan keskustelun tuotekohtaisista ominaisuuksista ja ostajan tarpeista. Roolikäsityksellä tarkoitetaan sitä, millaisen roolin ostaja odottaa myyjän omaksuvan myyntikohtaamisessa, jotta myyjän toimintatapa olisi laadukas. Ostajan mukaan myyjän tulisi nähdä itsensä runsaan ja monimuotoisen tuotetiedon jakajana eli tietomeklarina sekä ostajan henkilökohtaisena, eikä ainoastaan kaupallisena tietolähteenä. Ostajan näkökulmasta myyjän laadukasta toimintatapaa voidaan siten arvioida näiden tekijöiden perusteella.

Esitän tulokset yhteenvedona kuviossa 12. Dialogi on esillä koko myyntikohtaamisen ajan ja kuvaa myyjän toimintatapaa kokonaisuudessaan, joten myyjän käsitys dialogin merkityksestä on sijoitettuna sekä prosessilaatua kuvaavien vaiheiden että yksittäisten laatudimensioiden taustalle. Lisäksi kuviossa nähdään myyjän toiminnan prosessilaadun muodostavat myyntikohtaamisen vaiheet, jotka etenevät ajallisesti myyntikohtaamisen alusta loppua kohden. Näihin vaiheisiin yhdistyvät myyjän toiminnan laatudimensiot. Tulosten mukaan aktiivisuus ja tunneperäisten tarpeiden tyydyttäminen ilmenevät kaikkien myyntikohtaamisen vaiheiden aikana. Tuotetarpeiden tyydyttäminen on esillä erityisesti tarve- ja tuotekeskustelun aikana. Tämän lisäksi kuviossa nähdään monimuotoisen tuotetiedon jakaminen, joka yhdistyy erityisesti tuotekeskusteluun.



Kuvio 12 Yhteenvedo myyjän toiminnan laadusta ostajan arvioimana

Verrattaessa tutkimustuloksia aikaisempiin, myyjälähtöisiin tutkimuksiin, tieto myyjän toiminnan laadusta ostajan näkökulmasta kasvaa. Aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole painotettu ostajan aktiivista ja tasa-arvoista roolia myyntikohtaamisesta. Ostaja on nähty passiivisena myyjän toiminnan kohteena, mutta ostaja ymmärtää roolinsa vahvaksi hänen tarpeitaan ja näihin soveltuvia tuotteita määriteltäessä. Myyjälähtöisessä tutkimuksessa ei siten ole ymmärretty ostajan roolia tuotetarpeiden määrittämisessä ja tyydyttämisessä. Myyjälähtöisen tutkimuksen voidaan sanoa keskittyvän liiaksi myyjän tehtävään ja tavoitteeseen huomioimatta ostajan tarpeita ja vastaavia tavoitteita. Ostajan tarpeet ovat myös yksilöllisempiä ja tilannekohtaisempia kuin aikaisempi tutkimus olettaa. Tutkimus piirtää siten ostajasta aktiivisemmän kuvan kuin aikaisemmat henkilökohtaisen myyntityön tutkimukset. Koska ostaja haluaa olla aktiivisesti mukana tuotetarpeidensa täyttämisessä, tutkimus rikastaa ymmärrystä myös myyntikohtaamisen yhteistoiminnallisesta luonteesta.

Aikaisempi, myyjälähtöinen tutkimus ei ole myöskään huomionnut riittävästi ostajan ja myyjän välisen dialogin merkitystä myyntikohtaamisessa eli sitä, millä tavalla ostopäätös on mahdollista saavuttaa. Vaikka vuorovaikutuksen tarve on aikaisemmin ymmärretty, vuorovaikutus on määritetty kuunteleksi ja kyselyksi. Myyjälähtöinen tutkimus on jopa käsittänyt myyjän vuorovaikutuskeskeisyyden negatiiviseksi asiaksi. Vuorovaikutusta ei siten ole yleensä nähty myyjän työvälineeksi myyntikohtaamisessa, vaan sen on käsitetty vievän myyjän huomion pois myynnistä. Vuorovaikutusta ei ole myöskään käsitetty myyntityylin keskeiseksi piirteeksi. Ostajan näkökulmasta tehty tutkimus täydentää siten ymmärrystä dialogin merkityksestä myyntikohtaamisesta. Tällöin ostajan ja myyjän ei voida sanoa olevan pelkästään vuorovaikutuksessa keskenään vaan sitoutuneen keskinäiseen dialogiin. Myyntikohtaaminen on näin ollen osapuolten välinen yhteistoiminnallinen dialogi, jonka kautta ostaja ja myyjä saavuttavat yhteisymmärryksen.

Koska myyjälähtöinen tutkimus on keskittynyt ostajan tuotetarpeiden täyttämiseen, ostajan myyntikohtaamiseen ja myyjän toimintaan kohdistamia sosioemotionaalisia tarpeita ei ole ymmärretty riittävästi. Tämän vuoksi tutkimuksen voidaan sanoa täydentävän käsitystä siitä, että ostaja kokee myyntikohtaamisessa samoja tunteita kuin myyjä. Myyjän toiminta ei siten ole pelkästään tehtäväorientoitunutta, vaan sen on myös täytettävä ostajan tunneperäiset tarpeet sosiaalisessa myyntikohtaamisessa.

Ostajan näkökulman voidaan sanoa rikastavan ymmärrystä tuotetiedon monimuotoisuudesta ja myyjän roolista tuotetiedon jakajana myyntikohtaamisessa. Myyjälähtöinen tutkimus on tiedostanut tuotetiedon määrän merkityksen, mutta käsittänyt tuotetiedon luonteen ja sen laadun hyvin kapea-alaisesti. Myyjälähtöinen tutkimus ei ole siten päässyt käsiksi tuotetiedon monimuotoiseen ja kokemukselliseen luonteeseen. Myyjälähtöinen tutkimus on käsittänyt

myyjän myös ostajan kaupalliseksi tietolähteeksi, eikä myyjän asemaa ostajan henkilökohtaisena tietolähteenä ole huomioitu.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esitän tässä luvussa tutkimuksen johtopäätökset pohtien tutkimuksen teoreettista ja liikkeenjohdollista antia. Arvioin luvun lopussa käyttämäni tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen rajoituksia sekä annan ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

9.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen keskeinen teoreettinen anti on uuden tarkastelunäkökulman tuominen myyjän suoritusarviointia koskevaan keskusteluun. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää myyjän toiminnan laatua ja sen arviointia ostajan näkökulmasta. Henkilökohtaisessa myyntityössä laatua ei ole käsitetty tärkeäksi myyntityön osa-alueeksi, vaan aikaisemmat tutkimukset ovat syventyneet määrällisten myynnin tulosten tarkasteluun. Organisaatiot myös painottavat korkeatasoisen laadun ohjaavan toimintaansa, mutta tämä ei toteudu käytännössä. Toimintaprosesseja ei pyritä parantamaan eikä myyjän toimintaa ole suunniteltu tai myyjää ohjeistettu työssään riittävästi.

Vaikka myyjän toiminnan on käsitetty tähtävän vahvasti ostajan toiveiden ja tarpeiden ymmärtämiseen ja näiden kehittymisen ennakointiin, henkilökohdaisen myyntityön tutkimukset ovat tarkastelleet myyntityötä myyntijohdon ja myyjän näkökulmista. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimus on siten jättänyt ostajan käsitykset myyjän toiminnasta ja sen laadusta huomioimatta. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan lisävaloa aiheeseen ymmärtämällä, miten myyjän toiminta ja sen laatu näyttäytyvät ostajalle. Tutkimuksen kontribuutio liittyy myös sen kontekstiin eli kuluttajille kohdistuvaan palvelujen myyntityöhön, koska henkilökohtaista myyntityötä on yleensä tutkittu teollisuustavaroiden yritykseltä yritykselle suuntautuvan myyntityön alueella. Palvelujen myyntityön tutkimus on puolestaan käsittänyt ostajan ja myyjän kohtaamisen useasti palvelukohtaamiseksi, jolloin on paneuduttu palvelun laadun määrittämiseen. Näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi käsillä oleva tutkimus täydentää aikaisempaa käsitystä myyjän toiminnan laadusta ja myyjän suoritusarvioinnista ostajan näkökulmasta ja tuottaa näistä rikkaamman kuvan.

9.1.1 Kontribuutio henkilökohtaisen myyntityön tutkimukseen

Tutkimus kasvattaa teoreettista ymmärrystä myyjän toiminnan laadusta ja sen arvioinnista tarkastelemalla toimintaa kolmen teoreettisen näkökulman eli prosessilaadun, laatudimensioiden ja myyjän toimintaa kokonaisuudessaan kuvaavan toimintatavan laadun kautta. Tässä luvussa avataan tarkemmin teoreettista antia aiheesta.

Tutkimustulokset täydentävät aikaisempien tutkimusten käsitystä myyjän tavasta olla vuorovaikutuksessa ostajan kanssa sekä vuorovaikutuksen päämäärästä. Tutkimus piirtää siten myyntiprosessista ja myyjän toimintavasta dialogisemman kuvan kuin aikaisemmat henkilökohtaisen myyntityön tutkimukset. Tarkasteltaessa toimintatavan laatua ostajan näkökulmasta, ostaja ei siten käsitä tärkeäksi ainoastaan pelkkää vuorovaikutusta. Tärkeämpää ostajalle on se, kuinka yhteistoiminnallista vuorovaikutus on, ja mitä vuorovaikutuksen avulla on saavutettavissa. Myyntikohtaaminen määrittyy näin ollen keskustelun etenemisen kautta eli keskusteluyhteyden luomisen, tarvekeskustelun ja tuotekeskustelun kautta yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Ostajan kanssa keskustellaan tiiviisti koko myyntikohtaamisen aikana, eikä ainoastaan tiettyssä kohtaamisen vaiheessa kuten aikaisemmat tutkimukset olettavat. Myyntikohtaaminen on siten yhteistoiminnallinen dialogi.

- Myyjän toiminta myyntikohtaamisessa perustuu dialogiin. Dialogi on työkalu, jonka avulla osapuolet saavuttavat yhteisymmärryksen ostajalle sopivasta tuotteesta.

Tutkimus laajentaa siten ymmärrystä dialogin merkityksestä myyntikohtaamisessa. Vaikka dialogin tarve on ymmärretty myös aikaisemmin (Ballantyne 2004; Prahalad & Ramaswamy 2004; Tynan & McKechnie 2009), dialogia ei ole nostettu henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa keskeiseksi myyntityylin piirteeksi. Tutkimus esittelee siten keskusteleavan myyntityylin eli dialogimyynnin käsitteen. Dialogimyynnillä tarkoitetaan myyjän ymmärrystä siitä, että myyntikohtaaminen on osapuolten välinen dialogi eli ostajan ja myyjän yhteistä ajattelua, pohdintaa, neuvottelua, kommentointia ja reagointia, vastavuoroista tiedon jakamista ja saamista, mikä tähtää yhteisymmärryksen saavuttamiseen ostajan yksilölliset tarpeet täyttävästä tuotteesta. Dialogi on siten myyjän jatkuvaa reagointia sopeuttamalla keskustelun sisältö ja monimuotoisen tuotetiedon jakaminen ostajan yksilöllisiin tuotetarpeisiin.

- Tutkimus laajentaa ymmärrystä dialogin merkityksestä myyntikohtaamisessa esittelemällä dialogimyynnin käsitteen.

Käsillä oleva tutkimus tukee aikaisempien tutkimusten näkemystä ostajan aktiivisesta roolista myyntikohtaamisessa (Ballantyne 2004; Prahalad & Ramaswamy 2004; Tynan & McKechnie 2009). Tulokset vahvistavat siten Sharman ja Tzokaksen (2002, 251) väitettä siitä, että Internetin mahdollistama

ostajan merkittävämpi rooli ja osallistuminen hänen omia tarpeitaan tyydytettäessä näkyvät myös kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa ostaja on kuitenkin ymmärretty yleisesti myyjän toimien ja vaikutusyritysten passiiviseksi kohteeksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin väittää, että laatu syntyy yhteistoiminnan kautta, jossa sekä ostajalla että myyjällä on vahva ja tasa-arvoinen rooli. Tällöin ostajan ja myyjän tavoitteena on kartoittaa ja tyydyttää ostajan yksilölliset tuotetarpeet yhdessä keskustellen. Ostaja ja myyjä ovat keskustelukumppaneita toimien aktiivisesti yhdessä ostopäätöksen saavuttamiseksi.

- Tutkimus piirtää ostajasta aktiivisemmän sekä myyntiprosessista yhteistoiminnallisemmän kuvan kuin aikaisemmat henkilökohtaisen myyntityön tutkimukset. Laatu syntyy yhteistoiminnan kautta.

Ostajan näkökulman voidaan sanoa rikastavan ymmärrystä tuotetiedon monimuotoisuudesta. Myyjälähtöinen tutkimus on tiedostanut tuotetiedon määrän merkityksen, mutta käsittänyt tuotetiedon luonteen ja sen laadun hyvin kapea-alaisesti. Tuotetiedon tärkeyden tiedostamisesta huolimatta sen luonne on käsitetty hyvin suppeasti, eikä tuotetiedon jakaminen ole ollut huomattavassa asemassa myyntiprosessissa. Tuotetiedon yhteydessä on kiinnitetty aikaisemmin huomiota ainoastaan tuotetiedon määrään, koska tuotetiedon on oletettu olevan teknistä, tuotteeseen liittyviä faktoja käsittävää tietoa. Tämä tutkimus tuo lisävaloa siihen, että tuotetiedon monimuotoisuus ja sen jakamisen merkitys ovat ostajan kannalta erittäin merkittävässä asemassa myyntikohtaamisessa.

Tulokset tarkentavat ostajan tiedon tarpeen luonnetta ja sitä kautta tuotetiedon määritelmää. Ostajan mukaan myyjän tulee vastata hänen tiedon tarpeisiinsa jakamalla monimuotoista, runsasta ja harvinaista tuotetietoa. Myyjälähtöinen tutkimus ei ole päässyt käsiksi tähän tuotetiedon monimuotoiseen luonteeseen. Tutkimustulokset eroavat aikaisempien tutkimusten tuloksista erityisesti siten, että ostajalla voitiin sanoa olevan erityyppisiä kokemuksellista tuotetietoa koskevia tiedon tarpeita. Tämän vuoksi pelkkä objektiivinen, tekninen faktatieto ei riitä, vaan tulokset osoittivat kokemuksellisella tuotetiedolla olevan vahva asema myyntikohtaamisessa. Kokemuksellinen tuotetieto on myyjän omaamaa kokemuseräistä, henkilökohtaista ja mielipiteisiin perustuvaa tietoa.

Teoreettinen ymmärrys kasvoi kokemuksellisen tuotetiedon osalta myös siten, että tuotetieto käsitteellistettiin edelleen referenssitiedoksi, innovatiiviseksi tuotetiedoksi ja elämystiedoksi. Ostaja vaatii tällöin myyjältä tietoa tuotteen käytöstä karttuneista kokemuksista, uusista tuoteideoista ja tuotteen mahdollistamista elämyksistä. Ostaja haluaa myyjän myös kertovan harvinaista ja hänen itsensä saavuttamattomissa olevaa tuotetietoa.

- Tutkimus tarkentaa tuotetieton määritelmää. Tutkimus kasvattaa teoreettista ymmärrystä tuotetiedon monimuotoisesta luonteesta ja tuotetiedon jakamisen merkityksestä ostajalle. Tutkimus painottaa kokemuksellisen tuotetiedon jakamisen tärkeyttä ostajalle.

Tutkimus tuo lisävaloa siihen, millaiseksi ostaja kokee myyjän merkityksen hänen tuotetiedon lähteenään. Koska ostajaa tulee tapaamaan myyjää saadakseen uutta, harvinaista ja monimuotoista tuotetietoa, tulokset tukevat Verbeken ym. (2011) väitettä siitä, että myyjästä on tullut ostajan tietomeklari (engl. knowledge broker). Tulokset osoittavat myös, ettei myyjä ole ostajalle ainoastaan kaupallinen vaan henkilökohtainen tietolähde. Tätä voidaan perustella sillä, että ostaja kuvasi myyjää kaverikseen, ja ostaja tulkitsi myyjän keskeiseksi toiminnaksi myyjän omien, hänen kollegoidensa ja muiden ostajien henkilökohtaisten kulutuskokemusten jakamisen kasvotusten. Ostaja halusi hänen ja myyjän välisen henkilökohtaisen etäisyyden kaventuvan mahdollisimman paljon ja myyntikohtaamisen olevan kaverillinen tapahtuma. Tämä antoi viitteitä ostajan sopeutumisesta teknologisoituvaan ympäristöönsä, koska voidaan päätellä, että ostaja halusi myyjän toimivan kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa kuten muut ostajat verkossa. Sosiaalinen media on saanut huomattavan jalansijan matkailijoiden tietolähteenä (Xiang & Gretzel 2010), mikä näkyy myös kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa.

- Tutkimus lisää tietoa myyjän toimintaan kohdistetuista roolikäsityksistä. Myyjä ei ole ostajalle ainoastaan kaupallinen vaan henkilökohtainen tietolähde. Myyjästä on tullut ostajan tietomeklari, joka jakaa ostajalle uutta ja harvinaista sekä monimuotoista, kulutuskokemuksiin perustuvaa tietoa kasvotusten kuten muut ostajat verkossa.

Tulokset antavat viitteitä myös siitä, että sähköisen kaupan nopea kasvu on aiheuttanut konflikteja myyntikanavien välille sekä sekoittanut myyjän käsitystä omasta työnkuvastaan ja työtehtävistään kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa. Myyjällä ei ole näin ollen käsitystä henkilökohtaisen myyntityön ja sähköisen kaupan asemasta organisaation myyntikanavina eikä ostajan näiden toimintaan kohdistamista vaatimuksista. Tulokset tukevat siten vahvasti Ahearnen ja Rappin (2010) väitettä siitä, että tietoteknologia voi johtaa myös negatiivisiin tuloksiin, jos sitä ei panna käytäntöön asianmukaisesti.

Tulosten mukaan myyntikanavien välinen koordinointi on puutteellista organisaatioiden toimiessa monikanavaympäristössä. Neslin, Grewal, Leghorn ja Shankar (2006) painottavat, että organisaatioiden tulisi hallita myyntikanaviaan saavuttaakseen paremman palvelutason ja vähentääkseen konfliktien mahdollisuutta kanavien välillä. Koska ostaja käyttää ostoprosessinsa aikana monia kanavia, eli esimerkiksi hakee tietoa Internetistä ja ostaa tuotteen

henkilökohtaisesti myyjältä, kanavien hallinta on entistä tärkeämpää. Ostajan käsitys laadusta syntyy yhä enemmän monissa eri myyntikanavissa tapahtuvien kontaktien tuloksena. Sousa ja Voss (2006) nostavat tämän vuoksi esille integraatiolaadun käsitteen, jolla he tarkoittavat kaikkien eri myyntikanavien yhdessä tuottamaa saumatonta asiakaskokemusta. Tällöin johdon tulee suunnitella ostajan ja organisaation väliset kohtaamiset siten, että nämä ovat jokaisessa myyntikanavassa yhtä laadukkaita. Monikanavaisuus asettaa siten haasteita myös myyjän toiminnan laadun johtamiselle, koska johdon on huomioitava muiden myyntikanavien vaikutus henkilökohtaiseen myyntityöhön. Monikanavaympäristössä myyntityötä tulisi siten tarkastella enemmän kokonaisuutena, sekä huomioida eri myyntikanavien välinen koordinointi ja mahdolliset konfliktit.

- Sähköisen kaupan nopea kasvu on aiheuttanut konflikteja myyntikanavien välille sekä sekoittanut myyjän käsitystä omasta työnkuvas- taan ja työtehtävistään kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa. Myynti- kanavien välinen koordinointi on puutteellista organisaatioiden toimiessa monikanavaympäristössä. Myyntityötä tulisi siten tarkastella enemmän kokonaisuutena ja keskittyä kaikkien myyntikanavien yhdessä tuottamaan asiakaskokemukseen.

Tutkimus tuo uutta tietoa myös myyjän toiminnan huonosta laadusta. Tällöin myyjän toimintatapaan yhdistyy myyjän toiminta tuotokeskeisenä, passiivisena ja alistuvana varausten vastaanottajana, joka ei keskustele ostajan kanssa tarpeista tai tuotteista. Myyjä ei ole käsittänyt ostajan hakevan häneltä apua yksilöllisten tarpeidensa täyttämiseksi tai tuotetiedon saamiseksi. Myyjä ei tällöin käsitä dialogia työkaluksi, vaan myyntikohtaaminen sisältää yksisuuntaista ostajalta myyjälle suuntautuvaa viestintää.

- Myyjän toiminnan huono laatu näyttäytyy ostajalle yksisuuntaisena ostajalta myyjälle suuntautuvana viestintänä myyjän toimiessa tuotokeskeisenä ja passiivisena virkailijana.

Ostajan näkökulma täydentää aikaisempaa käsitystä myyjän toimintaan pohjautuvasta suoritusarvioinnista. Voidaan sanoa, etteivät myyjän suoritusarvointikriteerit itsessään eroa paljoakaan myyntijohdon käyttämistä kriteereistä, mutta arvointikriteerien sisältö ja merkitys ostajalle eroavat selkeästi myyntijohdon ja myyjän painotuksista. Tulokset toivat esille selkeitä eroja ostajan sekä myyjän ja myyntijohdon käsityksissä myyjän suoritusarvointikriteerien sisältöjä koskien, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi huomioida ostajan näkökulma myyjän suoritusta arvioitaessa.

Huomioitaessa ostajan käsitys myyjän toiminnan laadusta, myyjää olisi arvioitava hänen vuorovaikutustaitojensa sijaan dialogitaitojen perusteella. Ostaja ei siten ainoastaan käsitä vuorovaikutusta tärkeäksi, vaan pitää myyntikohtaamisen dialogisuutta merkittävänä tekijänä. Tämän vuoksi myy-

jän toiminnan dialogisuus on aikaisempaa enemmän suoritusarvioinnin keskiössä. Samalla dialogin sisällön eli tuotetiedon ja sen jakamisen arviointi on paljon aikaisempaa kattavampaa. Erityisesti tuotetiedon kokemuksellisuutta ja tuotetiedon oppimista olisi siten arvioitava entistä laajemmin. Tämän lisäksi myyjän ymmärrystä hänen roolistaan ostajan henkilökohtaisena tietolähteenä ja kokemuksellisen tuotetiedon jakajana olisi arvioitava tarkemmin.

- Suoritusarviointikriteerien sisältö ja sisällön merkitys ostajalle eroavat selkeästi myyjän ja myyntijohdon käsityksestä. Ostajan näkökulmasta myyjää tulisi arvioida toiminnan dialogisuuden, dialogin sisällön ja myyjän dialogimyyjänä omaksuman roolikäsityksen kautta.

Tässä luvussa esille tulleiden huomioiden mukaan kasvokkain tehtävän myyntityön luonne on muuttunut ostajan sopeutuessa teknologisoituvaan ympäristöönsä. Tämä muutos vaikuttaa myös ostajan vaatimuksiin myyjän toimintaa kohtaan. Tällöin myyjän suoritusarvioinnissa olisi seurattava jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja muutettava arviointia näiden painotusten mukaisesti. Koska myyjän toiminta muuttuu, arviointikriteerien tulee mukautua muutokseen (Jackson ym. 2010, 402). Tarkasteltaessa myyjän suoritusarviointia toiminnan laadun kautta, arviointikriteerien sisältö on siten paljon dynaamisempi kuin teoriassa oletetaan. Voidaan siis väittää, ettei myyjän suoritusarviointia koskeva teoria ole seurannut riittävästi toimintaympäristön murrosta.

- Tutkimus täydentää käsitystä kasvokkain tehtävän myyntityön luonteen muuttumisesta ostajan sopeutuessa teknologisoituvaan ympäristöönsä. Tällöin myyjän suoritusarvioinnissa olisi seurattava jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mukautettava arviointia näiden painotusten mukaisesti.

9.1.2 Henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun yhtymäkohdat ja erot

Tutkimus tarjoaa uutta tietoa myös laadun yhtymäkohdista myynti- ja palvelukohtaamisissa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että henkilökunnan asenne ostajan auttamista kohtaan on henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun yhteinen nimittäjä. Myyjän toiminnan laadussa tulee esille myyjän vaivannäkö ja aloitteellisuus, jotta ostaja saisi apua ostopäätöksensä teossa. Vastaavasti palvelun laadun tutkimuksessa asiakaspalvelijan halu reagoida pyyntöihin oma-aloitteisesti, nopeasti ja pyyteettömästi, halu auttaa ja avuliaisuus on nähty tärkeiksi asiakaspalvelijan ominaisuuksiksi (Amyx & Bhuian 2009; Caro & Roemer 2006; Evans ym. 1999; Parasuraman ym. 1988). Myyjän toiminnan laadussa ostajan auttamiseen yhdistyy enemmän myyjän aktiivisuus

sekä myyjän käyttämä kokonaisvaltainen energia ja toiminnan pitkäkestoinen luonne kuin palvelun laadussa, jossa painotetaan enemmän nopeaa ja viivytyksettä tapahtuvaa toimintaa. Ostajan auttaminen on kuitenkin henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun selkeä yhtymäkohta, vaikka painotus näiden kesken eroaa hieman toisistaan.

Tämän lisäksi ostajan yksilöllinen huomiointi yhdistää henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun toisiinsa, koska molemmissa kohtaamisissa ostaja käsitetään yksilöksi. Palvelun laadun tutkimuksessa tässä yhteydessä puhutaan usein siitä, että asiakaspalvelija huomioi ja kohtelee ostajaa yksilönä, osoittaa hänelle yksilöllistä huomiota, kartoittaa ja ymmärtää hänen tarpeensa, pyrkii löytämään parhaan ratkaisun ja ajaa ostajan etua (Bigne ym. 2003; Caro & Roemer 2006; Lam & Zhang 1999; Millan & Esteban 2004; Parasuraman ym. 1988). Myyjän toiminnan laatuun yhdistyy juuri se, että myyjän on kohdattava ostaja yksilönä tunnistamalla hänen ainutlaatuiset tarpeensa, ymmärrettävä näiden tarpeiden vaativan yksilöllistä ratkaisua sekä kerrottava ostajan tarpeisiin räätälöityä tuotetietoa. Tämän vuoksi sekä henkilökohtaisen myyntityön että palvelun laadussa voidaan korostaa nimenomaan ymmärrystä siitä, että ostaja on yksilö, ja ostajalla on yksilölliset tarpeensa, jotka vaativat ainutlaatuisia ja tilannekohtaisia ratkaisuja.

Henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadussa löytyy myös yhteneväsyyksiä, koska molemmat kohtaamiset ovat luonteeltaan sosiaalisia tapahtumia. Myynti- ja palvelukohtaamiset ovat sosiaalista toimintaa, joten ostaja kokee näissä samoja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tunnereaktioita. Tulosten perusteella myyjän toiminta ei voi olla ainoastaan ostajan tuotetarpeiden täyttämistä, vaan toimintaa tulisi tarkastella laajemmin tunneperäisten tarpeiden pohjalta. Tulosten mukaan ostajan tunnereaktioista ja näistä nousevista tarpeista erityisesti viihtyvyys sekä läheisyys liittyvät myyjän toiminnan laatuun. Nämä samat asiat ovat nousseet tärkeiksi myös palvelujen markkinoinnin ja laadun tutkimuksessa (Dabholkar ym. 2000; Grembler & Gwinner 2000; Lashley & Morrison 2003; Lloyd & Luk 2011; Price ym. 1995). Tämän vuoksi voidaan sanoa, että ostaja haluaa viihtyä ja kokea tuttavallisia tunteita sekä myynti- että palvelukohtaamisissa.

- Asenne ostajan auttamista kohtaan, ostajan yksilöllinen huomiointi ja kohtaamiseen liittyvät tunnereaktiot ovat henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun yhtymäkohtia.

Selkein ero aikaisempaan palvelun laadun tutkimukseen on se, ettei luotettavuus noussut myyjän toiminnan laadun tärkeäksi tekijäksi. Varsinkin aikaisemmat matkatoimistokontekstissa tehdyt, palvelun laatua käsittelevät tutkimukset ovat käsittäneet asiakaspalvelijan virheettömän toiminnan erittäin tärkeäksi (Johns ym. 2004; Lam & Zhang 1999; Ruiqi & Adrian 2009). Osapuolten välinen luottamus on yhdistetty tiiviisti myös dialogiin (Ballantyne

2004). Tässä tutkimuksessa luotettavuus tuli kuitenkin esille ainoastaan referenssitiedon kohdalla ostajan käsittäessä tuotetiedon olevan luotettavampaa, mikäli myyjällä oli omakohtaisia kulutuskokemuksia. Tuotetieto ei puolestaan ole noussut palvelun laadun tutkimuksessa yhtä dominoivaksi palvelun laadun tekijäksi kuin myyjän toiminnan laadussa. Tämän vuoksi luotettavuuden ja tuotetiedon merkittävyyden voidaan sanoa erottavan henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun toisistaan.

- Luotettavuus ja tuotetiedon merkitys erottavat henkilökohtaisen myyntityön ja palvelun laadun toisistaan.

9.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimustulosten perusteella voidaan antaa liikkeenjohdollisia suosituksia myyjän toiminnan laadun ja sen arvioinnin kehittämiseksi. Myyjän toiminnan laatuongelmat tulivat selkeästi esille, minkä vuoksi laadun arviointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tulosten perusteella voidaan pohtia sitä, keskittyvätkö organisaatiot myyjän suoritusarvioinnissa tarpeeksi myyjän toiminnan arviointiin. Johnston ja Morris (1985) toteavatkin, että palvelualan organisaatioissa arvioidaan yleensä sitä, mitä on helppo mitata. Suoritusta arvioidaan tällöin määrällisen tulostiedon avulla, ja organisaatiot ovat haluttomia käyttämään laadullisia, toimintaan pohjautuvia arviointikriteerejä. Myyjän suoritusarvioinnissa tulisi siten keskittyä enemmän myös myyjän toiminnan laadun arviointiin.

Suoritusarviointia pitäisi tarkastella organisaatioissa laajemmin ja pohtia, arvioidaanko myyjän toimintaa riittävästi. Myyjän toiminta ei aina vastaa toimintaympäristön mahdollisuuksia ja olosuhteita, mikä herättää ajatuksia siitä, näkevätkö organisaatiot henkilökohtaisen myyntityön ylipäättään tärkeäksi menestystekijäksi. Samalla tulisi kiinnittää huomiota siihen, onko organisaatioissa määritetty tarkasti, millainen myyjän toiminta on toivottua. Laatuongelmien voidaan olettaa viestivän siitä, ettei myyjän toimintaa ohjata riittävästi, tai myyjän tärkeitä toimintoja ei ole osattu määrittää laadun näkökulmasta. Myyjän työtehtäviä ja tavoitteita ei siten ole ymmärretty mahdollisimman kattavasti ja yksityiskohtaisesti, eli organisaatioissa ei ole riittävästi ymmärrystä myyjän toiminnan laadusta. Organisaatioissa olisikin tarpeellista miettiä, miten selvästi myyjän toimintaan kohdistetut vaatimukset ja työn tavoitteet on kommunikoitu myyjälle. Onko myyntijohto ohjeistanut myyjää siitä, miten myyjä voisi saavuttaa tavoitteensa, eli onko myyjää ohjeistettu toimimaan riittävästi? Tämän vuoksi organisaatioissa tulisi tarkastella myös sitä, onko myyntijohdolla selkeää kuvaa siitä, miten henkilökohtainen myyn-

tityö toteutetaan. Samalla pitäisi pohtia, onko myyntijohdolla riittäviä taitoja toteuttaa myyjän toimintaan perustuvaa suoritusarviointia.

Myyjän koulutuksen olisi hyvä sisältää dialogikoulutusta. Koulutuksessa olisi tärkeä korostaa myyjän dialogitaitojen ja dialogisen asenteen merkitystä sekä jokaisen kohtaamisen ja ostajan ainutlaatuisuutta. Myyjän tulisi oppia, miten ostajan tuotetarpeet määritetään ja tyydytetään toimimalla yhteistyössä ostajan kanssa. Koulutuksessa voitaisiin painottaa henkilökohtaisen siten muodostamista ostajaan ja antaa työkaluja henkilökohtaisen etäisyyden kaventamiseksi. Myyjän olisi myös opittava tunnistamaan tunteiden merkitys ja tiedostamaan ostajan tunteet, koska niiden havaittiin olevan voimakkaasti läsnä myyntikohtaamisessa. Myyjän olisi siten kyettävä hyödyntämään dialogitaitoja ja tunnetietoa paremmin omassa toiminnassaan.

Organisaatioiden tulisi erityisesti pohtia, miten keskustelua voitaisiin korostaa enemmän kilpailuedun lähteenä kuluttajamyynissä. On todettu, että matkatoimistojen kilpailueduksi tulevaisuudessa katsotaan niiden kyky keskittyä ostajan konsultointiin, ja että toimistot tulevat säilymään jakelukanavassa niin kauan kuin ne vahvistavat kykyään konsultoida ostajaa (Frias, Rodriguez & Casteneda 2008; Oxford Economics & Amadeus 2010). Tulevaisuudessa voitaisiin siten miettiä, miten ostajan tarve keskustella myyjän kanssa voitaisiin tuotteistaa paremmin. Voisivatko ostajat varata myyjältä henkilökohtaisen keskusteluajan? Miten keskustelua asiantuntijan kanssa voitaisiin hinnoitella kannattavammin?

Tulokset antavat viitteitä siitä, että organisaatioissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota myyjän tuotetiedon laatuun ja tapaan jakaa tuotetietoa ostajalle. Myyjän osaamisvaatimukset tuotetiedon syvällisyyden ja moninaisuuden suhteen ovat kasvaneet selvästi. Myyjän tulisi vastata ostajan vaatimukseen saada myyjältä uutta, harvinaista ja kokemuksellista tuotetietoa, mikä vaatii panostuksia myös organisaatiolta. Myyjälle olisi annettava mahdollisuus hankkia omakohtaista kokemuksellista tuotetietoa. Myyjän on opittava yhä enemmän toisten myyjien kokemuksista, ja tehtävä tiimityötä kokemuksellisen tuotetiedon jakamiseksi myyjien kesken. Myyjä voi oppia aikaisempien ostajien kulutuskokemuksista, ja kertoa tätä tietoa eteenpäin muille ostajille myyntikohtaamisessa. Myyjälle pitäisi kulutuskokemusten merkittävän aseman vuoksi varata yhä enemmän resursseja tuotetiedon opiskeluun eri tavoin ja sosiaalisen median sisältämään tietoon tutustumiseen. Myyjän tulisi myös ymmärtää tuotteen elämysarvo ostajalle ja jakaa hänelle runsaasti elämyksellistä tuotesisältöä käsittelevää tuotetietoa. Samalla myynnissä olevien tuotteiden moninaisen kirjon vuoksi myyjän olisi erikoistuttava tiettyjen tuotteiden myyntityöhön, jotta hänen erikoisosaamisensa ja syvälinen tuotetietonsa vastaisivat vaativan ostajan tiedon tarpeita.

Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että matkatoimistoalan vanhat käytänteet elävät vielä syvällä organisaatioiden myyntikulttuurissa. Voidaan sanoa, etteivät matkatoimistot ole täysin sopeutuneet muuttuneeseen toimintaympäristöönsä. Vaikka matkatoimistot painottavat vahvasti toimintansa asiakassuuntaisuutta, tämä ei välity ostajalle käytännön tasolla. Toimistot viestivät myyjän ottavan huomioon ostajan yksilölliset tarpeet ja myyjän räätälöivän ostajan toiveisiin sopivimman tuotteen. Tulokset kuitenkin osoittavat, että passiivinen virkailija on tiiviisti läsnä toimialan vakiintuneissa käytännöissä. Pelkästään asian tiedostaminen tai työnimikkeiden muuttaminen ei vielä juurruta uusia käytäntöjä organisaation myyntikulttuuriin. Tätä toimintatapaa on kyettävä muuttamaan ja puututtava vahvemmin vanhojen käytäntöjen uudistamiseen. Tavoitteena tulisi olla dialogisemman myyntikulttuurin luominen, mikä ei toteudu myyjille tarjottujen lyhytkurssien avulla. Samalla matkatoimistoalan rakennemuutoksen ja monikanavaisuuden vaikutusta henkilökohtaiseen myyntityöhön voitaisiin pohtia laajemmin.

Organisaatioissa tulisi koordinoida eri myyntikanavissa tapahtuvaa myyntityötä täsmällisemmin, koska tulokset antavat viitteitä kanavakonflikteista. Organisaatioissa olisi erittäin tärkeää linjata ja löytää tasapaino henkilökohtaisen myyntityön ja sähköisen kaupan välillä, määrittää näiden tehtävät ja asema tarkemmin sekä viestiä tämä tieto myyjälle. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja asiakaspalvelun lisääntyessä jatkuvasti sähköisessä muodossa, myyntikanavien koordinoinnilla on yhä merkittävämpi asema organisaatioissa. Organisaatioiden tulisi siten tarkastella myyntikanavien integraatiolaatua, eli toiminnan kaikissa kanavissa tulisi olla tasalaatuisia. Tämä ei päde ainoastaan matkatoimistotalalla, vaan kaikissa organisaatioissa, jotka toimivat yhä laajemmin monikanavaympäristössä. Tällöin perinteisissä kanavissa tapahtuvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta ei saisi unohtaa, vaan myyntityön sisältöä tulisi kehittää hallitusti kaikkien myyntikanavien kokonaisuutena.

Tutkimustuloksia ja tutkimuksessa raportoituja kertomuksia voidaan käyttää myös koulutuksellisiin tarkoituksiin, koska kertomukset ovat konkreettisia esimerkkejä myyjän toiminnasta. Esimerkkikertomusten avulla opiskelija saa realistisen kuvan käytännön myyntityöstä. Kertomusten avulla myös teoria voidaan kytkeä käytäntöön, mikä puolestaan antaa opiskelijalle kokonaisvaltaisemman käsityksen myyjän toiminnasta. Tämän lisäksi opiskelija voi asettua itse ostajan asemaan ja kerätä omia havaintojaan. Kertomukset ovat siten hyvä työkalu henkilökohtaisen myyntityön opetuksessa.

9.3 Tutkimusmenetelmän arviointi ja rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta keskeisinä määritteinä pidetään uskottavuutta ja vahvistuvuutta (Lincoln & Guba 1985). Lincolnin ja Guban (1985, 296) mukaan tutkimus tulee toteuttaa niin, että sen tulokset ovat uskottavia. Tällöin tutkijan on myös tarkastettava, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2003, 211). Vahvistuvuudella taas viitataan siihen, etteivät aineisto ja tulkinnat ole mielikuvituksen tuotetta (Eriksson & Kovalainen 2008, 294).

Pyrin parantamaan tutkimukseni uskottavuutta rekrytoimalla yhteensä 46 eri-ikäistä haamuostajaa, jotka kaikki tulkitsivat ilmiötä omista lähtökohdistaan. Matkatoimistoalan rakennemuutoksen vuoksi eri-ikäisillä ostajilla on erilaisia kokemuksia, mielikuvia ja asenteita alan toimintaa kohtaan. Vanhemmat ostajat ovat eläneet ajan, jolloin matkatoimistoalalla oli valmismatkojen myynissä monopoliasema. Nuoremmat ostajat taas kokevat sähköisen kaupan olleen aina vahvasti läsnä. Tutkimuksen kohteena olleet matkatoimistot eivät myöskään kuuluneet ainoastaan yhden omistajan omistukseen tai sijainneet yhdellä maantieteellisellä alueella, vaan havainnointi toteutettiin ympäri Suomea 25 eri omistajan omistuksessa olevissa matkatoimistoissa.

Tutkimuksen uskottavuus ja vahvistuvuus kasvoivat myös haamuostajien kanssa käymieni yksilö- ja ryhmäkeskustelujen myötä, koska ymmärsin tällöin heidän kirjoittamiensa kertomusten sisällön tarkemmin. Halusin tietää keskusteluissa erityisesti ostajien kirjoittamista kriittisistä tapahtumista, jotta ymmärsin syvällisemmin, mitkä tapahtumat herättivät positiivisen tai negatiivisen reaktion. Keskustelin muodostamistani, prosessilaatua kuvaavista peruskertomuksista ja laitudimensioista myös ensimmäiset 10 kertomusta keränneiden haamuostajien kanssa ryhmässä. Tämän lisäksi asetuin itse haamuostajan roolin, jotta oma ymmärrykseni kasvoi, ja pystyin tulkitsemaan ilmiötä paremmin ostajan silmin.

Toisaalta oma aineistoni ja sen käyttö asetti minulle myös haasteita. Pohdin useaan otteeseen omaa rooliani tutkijana sekä omien kertomusteni asemaa. Oma aineistoni olisi voinut olla näkyvämmässä roolissa, mutta halusin asettaa muiden haamuostajien kertomukset hallitsevaan asemaan, jotta kaikkien ostajien äänet pääsivät mahdollisimman moninaisesti esille. Samalla pohdin myös käymieni keskustelujen asemaa aineistona. Keskusteluilla oli nyt lähinnä kertomusten sisältöä ja tulkintaa tukeva rooli, mutta olisin voinut nostaa nämä myös suurempaan asemaan.

Havainnointitilanteet onnistuivat hyvin ja haamuostajat olivat ymmärtäneet ohjeistukseni oikein. Havainnointi tuotti yksityiskohtaista aineistoa, jolloin pääsin käsiksi myyjän toimintaan. Toiminta oli myös tuoreena haamuostajien muistissa, koska he kirjoittivat kertomuksensa heti käyntinsä jälkeen. Mikäli

olisin ainoastaan haastatellut haamuostajaa käynnin jälkeen, hän ei olisi välttämättä osannut kertoa ajatuksistaan yhtä kokonaisvaltaisesti. Nyt ostajalla oli mahdollisuus vielä pohtia kohtaamista ja reflektoida sitä syvällisemmin kirjoittaessaan kertomustaan. Havainnot eivät siten olleet mielikuvituksen tuotetta.

Luotettavuuteen liittyy myös siirrettävyys eli tulosten sovellettavuus toiseen kontekstiin. Tämä riippuu kontekstien samankaltaisuudesta, eikä tutkija voi ottaa tähän kantaa, ellei tunne molempia konteksteja tarkasti (Lincoln & Guba 1985, 297). Tuloksia voidaan soveltaa erityisesti palvelujen kuluttajamyynnissä, mutta asia on matkatoimistoalan käytäntöjen ja rakennemuutoksen vuoksi osittain kontekstisidonnainen. Matkailupalvelujen kokemuksellisen luonteen vuoksi tuloksia voidaan ehdottomasti hyödyntää kokemusperäisten palvelujen myyntityössä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös sellaisessa kuluttajamyyntityössä, jossa ostaja ja myyjä tapaavat myyntikohtaamisessa kasvokkain myyjän myydessä yksilöllisiä, tuotetiedon runsasta jakamista edellyttäviä tuotteita kuten pankeissa ja vakuutusyhtiöissä tai erikoistarvike- ja harrastevälineliikkeissä. Jätän tulosten siirrettävyyden kuitenkin niiden pohdittavaksi, ketkä tuntevat toiset kontekstit paremmin.

Narratiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella myös muiden kriteerien kautta. Websterin ja Mertovan (2007, 89) mukaan narratiivisen tutkimuksen piirissä vallitsee yksimielisyys siitä, ettei sitä voida arvioida käyttämällä täysin samoja kriteereitä kuin muita laadullisia tutkimuksia. Narratiivisen tutkimuksen arvioinnissa tärkeimmät kriteerit ovat vakuuttavuus ja johdonmukaisuus (Lieblich ym. 1998; Riessman 2008). Jotta tutkimus olisi vakuuttava, tutkijan tulee osoittaa aineistonsa aitous, sekä tulkinnan pitää olla uskottavaa ja järkevää. Tutkijan on tällöin tuettava teoreettisia väitteitään tutkimukseen osallistuneiden laadukkailla kuvauksilla ja sisällytettävä tutkimukseensa myös negatiiviset tapahtumat. Johdonmukaisessa tulkinnassa sen eri osat luovat ilmiöstä yhtenäisen ja merkityksellisen kuvan. Tutkijan on vakuutettava lukija myös siitä, ettei tulkinta ole satunnaista.

Tutkimuksen vakuuttavuutta kasvatti se, että aineisto oli erittäin rikasta ja autenttista. Pyrin tuomaan esille aineiston aitouden sisällyttämällä raporttiini haamuostajien alkuperäisiä kertomuksia ja näistä koostettuja tiivistelmiä. Kootessani tiivistelmiä pyrin yhdistelemään ostajien alkuperäisiä kertomuksia toisiinsa mahdollisimman monipuolisesti. Pyrin myös johdonmukaistamaan tutkimukseni tulkintaa lähestymällä ilmiötä kolmesta erilaisesta teoreettisesta näkökulmasta eli huomioimalla prosessilaadun, laatu dimensiot sekä laadun myyjän toimintatapana. Nämä kolme näkökulmaa täydensivät toisiaan, ja pystyin tätä kautta luomaan myyjän toiminnan laadusta kokonaisvaltaisemman ja yhtenäisemmän kuvan.

Kriittisten tapahtumien tekniikka sopi erittäin hyvin tutkimuksen analyysityökaluksi. Pääsin käsiksi Bitnerin ym. (1990) kuvaamaan henkilökunnan toimintaan, joka on usein toiminnasta käytettyjen pinnallisten adjektiivien kuten ystävällinen tai asiantunteva taustalla. Tutkimuksen vakuuttavuus kasvoi, koska sisällytin analyysiin myös negatiiviset tapahtumat, ja vertasin myyjän toiminnan hyvää ja huonoa laatua toisiinsa. Löysin ilmiöstä toisiaan tukevia vastakohtia käyttämällä sekä negatiivisia että positiivisia tapahtumia yhdessä, mikä vahvisti tulkintaani. Lisäksi haamuostajat osasivat kuvata negatiivisia tapahtumia paljon yksityiskohtaisemmin ja rikkaammin kuin positiivisia, joten molempien tapahtumien sisällyttäminen analyysiin oli hyvä ratkaisu. Tulevaisuudessa olisi hyvä painottaa molempien tapahtumien esille tuomisen tärkeyttä, koska haamuostajan huomio saattaa kiinnittyä helpommin negatiivisiin tapahtumiin.

Tulkinnallisen paradigman käyttö ja narratiivisuus toivat ostajan äänen kuuluville ja valaisivat henkilökohtaista myyntityötä totutusta poikkeavasti. Tämä lähestymistapa toi henkilökohtaisen myyntityön keskusteluun uuden, aikaisemmista kvantitatiivisista tutkimuksista poikkeavan näkökulman. Tunsin pääseväni myös ostajan pään sisälle käyttämällä narratiivista analyysiä ja löytäväni ilmiöstä sellaisia ulottuvuuksia, joita en olisi löytänyt esimerkiksi tiukan aineiston kategorioinnin avulla. Narratiivinen analyysi säilytti hyvin myös yhteyden myyntikohtaamisen kontekstiin.

Haasteita jokapäiväiseen, käytännön vuorovaikutustilanteeseen keskittyvälle tutkimukselle asettaa se, ettei toiminta ole koskaan yhtenäistä ja toistuvaa (Buzzotta ym. 1972, 12). Tässäkään tutkimuksessa ei siten voitu havainnoida tiukasti toiminnan yhtenäisyyttä ja toistuvuutta vaan yhtäläisyyttä ja samankaltaisuutta. Samalla välittömät tilanteet kuten mielialat, kiire tai muutokset organisaation toiminnassa saattoivat vaikuttaa myyjän toimintaan. Samoin ostajien erilaiset tilannetekijät olivat yhteydessä heidän näkemyksiinsä. Ostajien asenne tutkimusta kohtaan saattoi myös vaikuttaa tuloksiin. Yksi ostajista oli pahoillaan siitä, että hän joutui haaskaamaan myyjän kallista aikaa tutkimustarkoituksiin. Huomasin toisen ostajan myös kirjoittavan käynnistään tavallista positiivisempaan sävyyn, koska hän ei halunnut antaa käynnistään negatiivista kuvaa. Tutkimuksen rajoitukset kohdistuvat siten erityisesti ostajan ja myyjän tilannetekijöiden vaikutukseen myyntikohtaamisessa.

Koska laatu on subjektiivinen ja abstrakti käsite sekä laatu vaihtelee ostajakohtaisesti ja toimintaympäristöittäin (Cronin & Taylor 1992; Reeves & Bednar 1994; Smith 1993), laatua on vaikea määrittää ja mitata. Tutkimuksessa on pyritty huomioimaan edellä mainitut laadun tutkimuksen heikkoudet. Tutkimuksessa laatua ei lähestytty ainoastaan yksittäisten laatudimensioiden pohjalta, vaan laatua tarkastellaan monen eri teoriasta nousevan näkökulman kautta, jotta laadusta saataisiin luotettavampi ja kokonaisvaltaisempi kuva.

Laatua tutkitaan myös tietyssä toimintaympäristössä kaikkien ostajien ostotehtävien muistuttaessa toisiaan. Ostajan ostotehtävä on myös pyritty valitsemaan niin, että se korostaisi nimenomaan ostajan tarpeita henkilökoh- taista myyntityötä ja sen laatua kohtaan, eikä ostaja kiinnittäisi pääasiallista huomiota esimerkiksi matkan edullisuuteen tai helppoon saatavuuteen. Tällöin myyjän toiminnan on täytettävä enemmän kuin ostajan toiminnalle asettamat minimivaatimukset, jotta ostaja kokisi toiminnan laadun hyväksi.

Samalla voidaan kritisoida myös sitä, onko ostaja aina oikeassa. Voiko laadun määrittäminen perustua pelkästään ostajan käsityksiin? Edvardsson (1998) toteaa, ettei ostajan tarpeiden huomiointi tarkoita kuitenkaan sitä, että organisaation tulisi aina täyttää ainoastaan ostajan tarpeet. Ostajan lisäksi myös myyjillä, esimiehillä ja organisaation omistajilla on tarpeensa, jotka tulee täyttää. Tämä tulee huomioida, jotta ostajalle voidaan tuottaa hänen vaatimuksensa täyttävää laatua (Edvardsson 1998, 144). Käsillä oleva tutkimus pohjautuu siten ostajan arvioon laadusta, mutta kokonaiskäsityksen saamiseksi myyjän ja johdon ymmärrys tulisi ottaa huomioon.

Koska asiaa tarkastellaan ostajan näkökulmasta, laadussa korostuu se, mitä ostaja myyjältä hakee. Mikäli laatua tarkasteltaisiin myyjän näkökulmasta, myyjä näkisi laadun omien tavoitteidensa kautta. Myyjä voisi käsittää laadun oikean ratkaisun löytämiseksi ostajan tarpeisiin. Tällöin myyjä olisi tyytyväi- nen omaan toimintaansa pystyessään ratkaisemaan ostajan tarpeet ja saamaan tästä ratkaisusta ostajalta kiitosta. Myyjä voi käsittää oman toimintansa laadukkaaksi myös saadessaan esimieheltä kiitosta hyvästä myyntituloksesta. Myyjä on tällöin toiminut esimerkiksi painostamalla ostajaa, mutta myyjä katsoo laatua tuloksen tekemisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa luodaan siten kuva myyjän toiminnan laadusta kuluttajapal- velujen myyntikohtaamisessa ostajan ostaessa valmismatkaa. Laadun ollessa subjektiivista ja ostajakohtaista kaikkien ostajien tulkinnan laadusta ei voida kuitenkaan väittää muistuttavan toisiaan. Ostajan käsityksen ei voida olettaa olevan ainoa ja oikea tapa tarkastella laatua. Tärkein tutkimuksen anti onkin siinä, että se pyrkii täydentämään myyntijohdon ja myyjän ajattelutapoja myyjän toiminnan ja sen laadun arvioinnista. Tutkimus antaa siten viitteitä siitä, miten ostajan käsitykset voivat erota myyntijohdon ja myyjän ymmärryk- sestä, ja miten myyjän toimintaa ja sen laatua voitaisiin arvioida ottamalla huomioon ostajan laatukäsitykset.

9.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laadittaessa aihealuetta koskevaa kvantitatiivista tutkimusta. Tulosten avulla voidaan rakentaa pehmeä

suoritusmittari eli menetelmä, jonka avulla myyjän toiminnan laatua voidaan arvioida. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi soveltaa myyjän toimintaa mittaavaa BARS-asteikkoa (Cocanougher & Ivancevich 1978) laadun arvioimiseksi. Tällöin määrällinen asteikko ankkuroitaisiin yhteen myyjän toiminnasta kertovien esimerkkien kanssa. Toinen mahdollisuus olisi luoda tutkimustulosten pohjalta uusi SALESPERF-menetelmä laadun mittaamiseksi myyntikohtaamisessa. Tämä menetelmä korostaisi juuri henkilökohtaisen myyntityön laatua palvelun laadulle luonteenomaisten piirteiden sijaan.

Ostajan näkökulman lisäksi ilmiötä olisi hedelmällistä tutkia myös myyjän ja myyntijohdon näkökulmista. Tämä täydentäisi tutkimuksen tuloksia, lisäisi kokonaisvaltaista ymmärrystä aiheesta ja mahdollistaisi vertailun eri näkökulmien välillä. Samalla myyjän ja myyntijohdon näkökulmista tehty tutkimus voisi selittää joitakin tämän tutkimuksen tuloksia kuten myyjän passiivista toimintaa tai henkilökohtaisen myyntityön ja sähköisen kaupan välisiä ristiriitoja.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä myyjän toimintaa koskevien ostajan vaatimusten muutoksesta, mitkä johtuvat ostajan mukautumisesta teknologisoituvaan ympäristöönsä. Tämän vuoksi jatkotutkimus voisi kohdistua täsmällisemmin siihen, miten ostajan toimintaympäristön muutos on vaikuttanut ostajan vaatimuksiin myyjän toimintaa kohtaan kasvokkaisessa myyntikohtaamisessa.

Tulevaisuudessa voitaisiin keskittyä myös myyntikanavien välisten tehtävien ja aseman tarkentamiseen sellaisilla toimialoilla ja organisaatioissa, joissa sähköinen kauppa on kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Kiinnostavaa olisi myös tietää, millaiseksi ostajat tulkitsevat kasvokkain tehtävän henkilökohtaisen myyntityön merkityksen varsinkin sellaisilla aloilla, joissa sähköisellä kaupalla on vahva asema. Milloin toisella näistä on pää- ja milloin tukirooli? Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä myös integraatiolaatuun (Sousa & Voss 2006) ja sen kehittämiseen, koska tulosten mukaan myyntikanavat eivät tuota yhdessä saumatonta asiakaskokemusta. Koska myyntikanavien välillä monikanavaympäristössä on selkeitä konflikteja, näiden ratkaisemiseen tulisi paneutua tarkemmin.

Jatkotutkimuksen arvoinen asia olisi ostajan tarvitseman kokemuksellisen tuotetiedon luonne ja ostajan kokemuksellista tuotetietoa koskevat tiedon tarpeet. Mikäli myyjä pystyisi vastaamaan täsmällisemmin ostajan tiedon tarpeisiin myyntikohtaamisessa, tämä toisi organisaatiolle kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa myyjän tuotetieto ja kokemuksellisen tuotetiedon moninaisuus tulivat esille yhtenä laadudimensiona, mutta tulevaisuudessa tutkimuksessa voitaisiin keskittyä pelkästään ostajan kokemuksellista tuotetietoa koskeviin tiedon tarpeisiin, mikä mahdollistaisi myyjän toiminnan kehittämisen entisestään. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa huomioon myös ostajan käsitys

myyjästä hänen henkilökohtaisena, eikä pelkästään kaupallisena tietolähteenään.

Olisi mielenkiintoista toistaa tutkimus myös miesvaltaisella alalla, koska matkatoimistojen myyntitehtävissä työskentelee huomattavasti enemmän naisia kuin miehiä. Enemmistö myyjistä oli tässä tutkimuksessa siten naisia. On kuitenkin vaikeaa kuvitella, että miesvaltaisella alalla kuten henkilöautojen myyntityössä myyjä toimisi yhtä passiivisesti kuin tämän tutkimuksen tulokset osoittavat. Tämän vuoksi voidaan pohtia, vaikuttaako toimiala ja sukupuoli myyjän toimintatapaan ja asenteeseen työtään kohtaan.

Näiden aiheiden lisäksi jatkossa voitaisiin selvittää, onko myyjän toiminnan laadun ja myyntituloksen välillä yhteyttä. Henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksessa toiminnan laadun oletetaan johtavan parempaan myyntitulokseen, muttei näiden välistä suhdetta ole tarkasteltu tarkemmin. Emme siten vielä ymmärrä riittävästi myyjän toiminnan laadun ja myyntituloksen välistä suhdetta.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan nähdä myös se, että vain pieni osa myyntikohtaamisista johti kauppaan. Tämän vuoksi tunnepohjaisen valmismatkan oston ollessa kyseessä, tulevissa tutkimuksissa voitaisiin selvittää ostajan ostopäätöksen jälkeisiä käsityksiä myyjän toiminnan laadusta, eli tarkastella myyjän toiminnan laatua oston ja varsinkin palvelun kuluttamisen jälkeen.

Jatkotutkimusaiheita löytyy myös matkatoimistoalalta varsinkin organisaatioiden sisäisen toimintaympäristön ja myyntikulttuurin alueelta. Myyjän toiminnassa löytyy selkeitä epäkohtia, joten ongelmien taustoihin tulisi paneutua tarkemmin. Myyjän passiivinen toiminta herättää kysymyksiä toiminnan taustalla olevista syistä. Aikaisemmin alalla oli monopoliasema matkojen myyntikanavana ja tiedonjakajana, mutta teknologian kehityksen myötä tämä on poistunut. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että myyjä toimii samalla tavalla kuin aikaisemmin, eikä ole omaksunut toimintaympäristön kehityksen vaikutusta toimintaansa. Alan rakennemuutoksen vaikutusta myyjän toimintaan olisi tarkoituksenmukaista tarkastella lähemmin.

Henkilökohtaista myyntityötä olisi mielekästä tarkastella jatkossakin muiden kuin vallitsevan funktionaalisen paradigman näkökulmasta. Tämä mahdollistaisi ymmärryksen laajentamisen ja syventämisen ilmiöstä sekä uusien näkökulmien esilletuomisen. Tähän mennessä henkilökohtainen myyntityö on nähty myyntijohdon ja myyjän itsensä näkökulmista hyvin kapea-alaisesti. Tutkimus on keskittynyt johdon käsityksiin, ongelmiin ja huolenaiheisiin henkilökohtaisen myyntityön käytännön lopputuloksista. Tämä tulkinnallinen tutkimus haastaa siten henkilökohtaisen myyntityön tutkimuksen valtavirtaa lähestymällä myyjän toiminnan laatua ja sen arviointia ostajan subjektiivisten näkemysten kautta.

SUMMARY

Evaluating the quality of sales behaviors in sales encounters. A study of buyers' quality perceptions in business-to-consumer services selling

Introduction

This study addresses the need for better understanding of the quality of sales behaviors by focusing on buyers' quality perceptions in face-to-face sales encounters. Earlier research has explored sales behaviors concerning its quantitative outcome, usually in industrial business-to-business selling from a managerial perspective. The evaluation of salespeople's behaviors has been based on the amount of activities they do and on sales results. The issue of quality of sales behaviors has not been addressed. Thus, there remains a lack of understanding of what kind of behaviors should be evaluated and what kind of behavior-based criteria should be used when concentrating on the quality of sales behaviors.

It is often forgotten that selling is a human-centered activity. Therefore it is vital to understand how sales results are generated and to approach salespeople's evaluation from a quality perspective. An additional focus on buyers' viewpoint is also needed, because buyers are the best but a neglected source of information on the quality of sales behaviours. It should be acknowledged that the nature of interaction in sales encounters is also changing due to buyers' adaptation to the turbulent environment. Especially technological forces and the digital revolution are affecting buyers' needs towards sales behaviors. In order to manage quality in sales encounters, it is important to understand how the quality of sales behaviors is perceived from the buyers' perspective in this changing environment. The study suggests that it is insightful to extend the current understanding of salespeople's evaluation by focusing on buyers' subjective quality perceptions regarding sales behaviors in business-to-consumer service selling context.

The main theoretical framework is based on sales performance research, because in this stream of literature sales behaviors have been referred to as salespeople's behavioral performance and evaluation of behavioral performance. The study also contributes to the research concerning sales process and selling style, because of its individual-level approach to salespeople's

behaviors in sales encounters. The theoretical framework is also based on service marketing research focusing on service quality and its dimensions, because they have similarities in the context and adaptation of buyers' perspective.

Research methods

The interpretive, qualitative research approach was chosen for this narrative study. There is certainly a need for interpretive, qualitative approach in personal selling research, where the quantitative paradigm has provided the dominant framework. The data consisted of narratives (n=76) that were written by mystery buyers (n=47), who observed salespeople's behaviors in travel agency sales encounters. The mystery buyers were asked to visit a travel agency as an average buyer, to observe the salesperson's behaviors in the sales encounter and to write a narrative about their quality perceptions. The critical incident technique was also employed, and the buyers were asked to pay special attention to the critical incidents they perceived during the encounter.

The narratives (n=76) were analyzed using narrative analysis. The actual incidents and perceptions that were recounted in the narratives were the point of interest. The positive and negative incidents were organized into new descriptive wholes which described sales behaviors in a sales encounter in sequential order. Thus the purpose of the analysis was to describe the sales behaviors and to make clear the meaning of those behaviors from the quality perspective.

Results and conclusions

The findings suggest that for buyers the sales encounter is a social and interactive discussion, where quality can be defined as dialogue selling. The buyers interpreted the quality of sales behaviors as a co-operative dialogue and a co-creation process, where both parties were actively engaged and played an equal role. The quality was therefore defined as a reciprocal dialogue between two friends, where they exchanged ideas, negotiated about the best product and examined the alternatives together. As a result of this dialogue the parties reached consensus about the product which best fulfilled the buyer's product-related needs.

The buyers interpreted that the quality of sales behaviors also included sharing complex product information. The results showed the importance of salespeople as knowledge brokers who are specialized in sharing versatile,

subjective and experiential information. The buyers stressed that salespeople should share personal experiences they have gained from various information sources. The buyers also wanted to get new and innovative ideas in relation to products and to learn about products which create hedonic experiences. Furthermore, the results showed that subjective, experiential information was the buyers' motive to visit salespeople.

The results indicated that even if salespeople were commercial sources of information, they had social value for buyers. Thus it could be argued that the role of, and the line between, commercial and social information sources have been blurred. Because of new technologies, the buyers want to acquire the same kind of information by visiting salespeople in person as they would get by communicating with other buyers, and by searching for information on the Internet. The reason behind this may be the fact that in countries of high Internet penetration, the buyers are used to sharing information on the Internet and expect salespeople also to do the same in face-to-face sales encounters.

Another implication of the study is that a multichannel environment caused conflicts across sales channels. The growth of online sales has confused salespeople's understanding of their work-related activities and tasks in face-to-face sales encounters. The buyers often experienced that salespeople refused to help and instead directed them to the Internet. Due to this fact it is vital to determine these roles more clearly and to communicate this information to salespeople. Because the confusion between personal selling and online sales is evident, better practices and guidelines are needed regarding the sales channels. The results also pointed out that product orientation and passive order-taker routines and practices still exist and are rooted in the sales culture. Thus a change in both thought and behavior is required.

The findings of this study suggest that sales managers should evaluate the quality of sales behaviors by focusing on salespeople's dialogical orientation, the content of the dialogue and salespeople's role conceptions. When evaluating the quality of sales behaviors by concentrating on buyers' quality perceptions, the criteria as such do not differ substantially from the sales managers' view. However, the results provide new evidence that buyers' adaptation to the technological world has changed their interpretation of quality also in face-to-face sales encounters. In turn, this study proposes that the change has influenced significantly the content of the criteria used when evaluating the quality of sales behaviors.

This study has shown that the evaluation of sales behaviors should be examined more analytically and more effort should be put in evaluation practices due to the quality inconsistencies in organizations. It may be concluded that the managers should engage more in determining context-related, dynamic evaluative criteria and provide more guidance and feedback

to the salespeople. In order to assure the quality of sales behaviors, the managers are encouraged to commit themselves more to planning, managing and evaluating the quality of sales behaviors in the turbulent environment.

Keywords: personal selling, quality, sales encounter, service, buyer, salesperson behavior, performance evaluation, narrative study, critical incident technique, mystery shopping, travel agency

LÄHDELUETTELO

- Ahearne, M. – Jelinek, R. – Jones, E. (2007) Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35 (4), 603–616.
- Ahearne, M. – Rapp, A. (2010) The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 30 (2), 111–120.
- Alajoutsijärvi, K. – Eriksson, P. (1998) In search of buyer-seller interaction: Context and narratives as keys for a more complete understanding. *Journal of International Selling and Sales Management*, Vol. 4 (2), 89–107.
- Alvesson, M. – Skoldberg, K. (2009) *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. Sage, Los Angeles, CA.
- Amyx, D. – Bhuian, S. (2009) Salesperf: The salesperson service performance scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29 (4), 367–376.
- Anderson, E. – Oliver, R. (1987) Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October), 78–88.
- Anderson, R. (1996) Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16 (4), 17–32.
- Anselmi, K. – Zemanek, J. (1997) Relationship selling: How personal characteristics of salespeople affect buyer satisfaction. *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol. 12 (2), 539–550.
- Avila, R. – Fern, E. – Mann, O. (1988) Unraveling criteria for assessing the performance of salespeople: A causal analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 8 (1), 45–54.
- Baldauf, A. – Cravens, D. (2002) The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (11–12), 1367–1388.
- Baldauf, A. – Cravens, D. – Piercy, N. (2005) Sales management control research-Synthesis and an agenda for future research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25 (1), 7–26.

- Ballantyne, D. (2004) Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (2), 114–123.
- Behrman, D. – Perreault, W. (1982) Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, Vol. 10 (3), 355–370.
- Bejou, D. – Edvardsson, B. – Rakowski, J. (1996) A critical incident approach to examining the effects of service failures on customer relationships. *Journal of Travel Research*, Vol. 35 (1), 35–40.
- Belschak, F. – Verbeke, W. – Bagozzi, R. (2006) Coping with sales call anxiety: The role of sale perseverance and task concentration strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 (3), 403–418.
- Bennett, M. – Lai, C. (2005) The impact of the Internet on travel agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6 (1), 8–23.
- Benson, P. – Saraph, J. – Schroeder, R. (1991) The effects of organizational context on quality management: An empirical investigation. *Management Science*, Vol. 37 (9), 1107–1124.
- Biemans, W. – Brand, M. (1995) Reverse marketing: A synergy of purchasing and relationship marketing. *International Journal Purchasing and Materials Management*, Vol. 31 (3), 29–37.
- Bigne, J. – Martinez, C. – Miquel, M. – Andreu, L. (2003) SERVQUAL reliability and validity in travel agencies. *Annals of Tourism Research*, Vol. 30 (1), 258–262.
- Bitner, M. – Booms, B. – Tetreault, M. (1990) The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54, January, 71–84.
- Bitner, M. – Booms, B. – Mohr, L. (1994) Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), 95–106.
- Bitner, M. – Faranda, W. – Hubbert, A. – Zeithaml, V. (1997) Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 (3), 193–205.
- Blake, R. – Mouton, J. (1972) *Myyntitaidon psykologiaa*. Weilin+Göös, Helsinki.
- Boella, M. – Goss-Turner, S. (2005) *Human resource management in the hospitality industry: An introductory guide*. Butterworth-Heinemann, London.
- Boje, D. (2001) *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage, London.
- Bold, C. (2012) *Using Narrative in Research*. Sage, London.

- Boles, J. – Brashear, T. – Bellenger, D. – Barksdale, H. (2000) Relationship selling behaviors: Antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 (2/3), 141–153.
- Boles, J. – Donthu, N. – Lohtia, R. (1995) Salesperson evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15 (3), 31–49.
- Bradley, G. – Mc-Coll-Kennedy, J. – Sparks, B. – Jimmieson, N. – Zapf, D. (2010) Service encounter needs theory: A dyadic, psychosocial approach to understanding service encounters. *Teoksessa Research on emotion in organizations*, toim. W. Zerbe – C. Härtel – N. Ashkanasy, 221–258. Emerald, Bingley.
- Brady, M. – Cronin, J. (2001) Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, Vol. 65 (3), 34–49.
- Brashear, T. – Bellenger, D. – Ingram, T. – Barksdale, H. (1997) Salesperson behavior: Antecedents and links to performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 (3/4), 177–184.
- Bronner, F. – deHoog, R. (2008) Agreement and disagreement in family vacation decision-making. *Tourism Management*, Vol. 29 (5), 967–979.
- Brown, S. – Peterson, R. (1994) The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (2), 70–80.
- Brooksbank, R. (1995) The new model of personal selling: Micromarketing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15 (2), 61–68.
- Brutus, S. (2010) Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, Vol. 20 (2), 144–157.
- Buhalis, D. – Ujma, D. (2006) Intermediaries: Travel agencies and tour operators. *Teoksessa: Tourism business frontiers. Consumers, products and industry*, toim. D. Buhalis – C. Costa, 171–180. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann, London.
- Bush, A. – Grant, E. (1994) Analyzing the content of marketing journals to assess trends in sales force research: 1980–1992. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 14 (3), 57–68.

- Bush, R. – Bush, A. – Ortinau, D. – Hair, J. (1990) Developing a behavior-based scale to assess retail salesperson performance. *Journal of Retailing*, Vol. 66 (1), 119–136.
- Buttle, F. (1993) Selling services: A contingency model. *Journal of Services Marketing*, Vol. 7 (3), 36–48.
- Buttle, F. (1996) SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 (1), 8–32.
- Buzzotta, V. – Lifton, C. – Sherberg, M. (1972) *Effective selling through Psychology: Dimensional sales and sales management strategies*. Wiley & Sons, New York.
- Callan, R. (1998) The critical incident technique in hospitality research: An illustration from the UK lodge sector. *Tourism Management*, Vol. 19 (1), 93–98.
- Card, J. – Chen, C. – Cole, S. (2003) Online travel products shopping: Differences between shoppers and nonshoppers. *Journal of Travel Research*, Vol. 42, 133–139.
- Caro, L. – Roemer, E. (2006) *Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for the travel and tourism industry*. Working paper no 06/18. Bradford University School of Management.
- Caru, A. – Cova, B. (2008) Small versus big stories in framing consumption experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11, 166–176.
- Challagalla, G. – Shervani, T. (1996) Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (January), 89–105.
- Chang, W. – Kleiner, B. (2002) How to conduct job analysis effectively. *Management Research News*, Vol. 25 (3), 73–81.
- Chevalier, D. (1993) The salesperson as consultant. *The American Salesman*, Vol. 38 (11), 22–24.
- Cheyne, J. – Downes, M. – Legg, S. (2006) Travel agent vs internet: What influences travel consumer choices? *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12 (1), 41–57.
- Cho, M-H. – Jang, S. (2008) Information value structure for vacation travel. *Journal of Travel Research*, Vol. 47 (1), 72–83.
- Chung-Herrera, B. (2007) Customers' psychological needs in different service industries. *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 (4), 263–269.
- Cocanaugher, A. – Ivancevich, J. (1978) Bar's Performance Rating for Salesforce Research. *Journal of Marketing*, 42 (July), 87–95.
- Crittenden, V. – Peterson, R. – Albaum, G. (2010) Technology and business-to-consumer selling: Contemplating research and practice. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 30 (2), 103–109.

- Cronin, J. – Taylor, S. (1992) Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (July), 55–68.
- Crosby, P. (1986) *Laatu on ilmaista*. Laatuteema Oy, Helsinki.
- Crosby, L. – Evans, K. – Cowles, D. (1990) Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (July), 68–81.
- Czepiel, J. (1990) Services encounters and service relationships. Implications for research. *Journal of Business Research*, Vol. 20 (1), 13–21.
- Dabholkar, P. – Shepherd, D. – Thorpe, D. (2000) A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, Vol. 76 (2), 139–173.
- Darmon, R. – Martin, X. (2011) A new conceptual framework of sales force control systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31 (3), 297–310.
- Day, G. (2000) Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (1), 24–30.
- DeCenzo, D. – Robbins, S. (1999) *Human resource management*. John Wiley & Sons, New York.
- DeCormier, R. – Jobber, D. (1993) The counsellor selling method: Concepts and constructs. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 13 (4), 39–59.
- Dellaert, B. – Ettema, D. – Lindh, C. (1998) Multi-faceted tourist travel decisions: A constraint-based conceptual framework to describe tourists' sequential choices of travel components. *Tourism Management*, Vol. 19 (4), 313–320.
- Dion, P. – Banting, P. (2000) Comparisons of alternative perceptions of sales performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (3), 263–270.
- Dolinski, D. – Nawrat, M. – Rudak, I. (2001) Dialogue involvement as a social influence technique. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27 (11), 1395–1406.
- Dolnicar, S. – Laesser, C. (2007) Travel agency marketing strategy. Insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, Vol. 46 (2), 133–146.
- Dubinsky, A. (1980) A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 1 (1), 26–33.

- Dwyer, S. – Hill, J. – Martin, W. (2000) An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20 (3), 151–159.
- Dwyer, F. – Schurr, P. – Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April), 11–27.
- Edvardsson, B. (1992) Service breakdowns: A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 (4), 17–29.
- Edvardsson, B. (1998) Service quality improvement. *Managing Service Quality*, Vol. 8 (2), 142–149.
- Edvardsson, B. – Roos, I. (2001) Critical incident techniques. Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 (3), 251–268.
- Elliott, J. (2005) *Using narrative in social research. Qualitative and quantitative approaches*. Sage, London.
- Elliott, R. – Jankel-Elliott, N. (2003) Using ethnography in strategic consumer research. *Qualitative Marketing Research*, Vol. 6 (4), 215–223.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Evans, K. – Grant, J. (1992) Compensation and performance of service personnel: A service transaction perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19 (2), 39–49.
- Evans, K. – Arnold, T. – Grant, J. (1999) Combining service and sales at the point of customer contact: A retail banking example. *Journal of Service Research*, Vol. 2 (1), 34–49.
- Evans, K. – Kleine, R. – Laundry, T. – Crosby, L. (2000) How first impressions of a customer impact effectiveness in an initial sales encounter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (4), 512–526.
- Filiz, Z. (2010) Service quality of travel agents in Turkey. *Quality & Quantity*, Vol. 44 (4), 793–805.
- Finn, A. – Kayande, U. (1999) Unmasking a phantom: A psykometric assessment of mystery shopping. *Journal of Retailing*, Vol. 75 (2), 195–217.
- Flanagan, J. (1954) The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51 (4), 327–358.

- Frias, D. – Rodriguez, M. – Casteneda, J. (2008) Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management*, Vol. 29 (1), 163–179.
- Futrell, C. (2009) *ABC's of relationship selling*. McGraw-Hill, Boston, MA.
- Garvin, D. (1987) Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, Vol. 65 (6), 101–109.
- Geiger, S. – Finch, J. (2011) Buyer-seller interactions in mature industrial markets: Blurring the relational-transactional selling dictonomy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31 (3), 255–268.
- Gentry, J. – Mowen, J. – Tasaki, L. (1991) Salesperson evaluation: A systematic structure for reducing judgemental biases. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11 (2), 27–38.
- George, W. – Kelly, J. – Marshall, C. (1986) The selling of services: A comprehensive model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 6 (2), 29–37.
- Gergen, K. – Gergen, M. (1988) Narrative and the self as relationship. Teoksessa: *Advances in experimental social psychology* Volume 21, toim. L. Berkowitz, 17–56. Academic Press, San Diego, CA.
- Gotlieb, J. – Grewal, D. – Brown, S. (1994) Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (6), 875–885.
- Grant, K. – Cravens, D. (1996) Examining salesforce performance in organizations utilizing behavior-based sales management processes. *Industrial Marketing*, Vol. 25 (5), 361–371.
- Graziano, J. – Flanagan, P. (2005) Explore the art of consultative selling. *Journal of Accountancy*, Vol. 199, 34–37.
- Gremler, D. – Gwinner, K. (2000) Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, Vol. 3 (1), 82–104.
- Gremler, D. (2004) The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, Vol. 7 (1), 65–89.
- Gretzel, U. – Fesenmaier, D. – O'Leary, J. (2006) The transformation of consumer behaviour. Teoksessa: *Tourism business frontiers*, toim. D. Buhalis – C. Costa, 9–18. Elsevier, Burlington, MA.
- Grewal, D. – Levy, M. – Marshall, G. (2002) Personal selling in retail settings: How does the Internet and related technologies enable and limit successful selling? *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 (3–4), 301–316.
- Grove, S. – Fisk, R. (1997) The impact of other customers on service experiences: A critical indicent examination of getting along. *Journal of Retailing*, Vol. 73 (1), 63–85.

- Gronflaten, O. (2009) Predicting travellers' choice of information sources and information channels. *Journal of Travel Research*, Vol. 48 (2), 230–244.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Porvoo.
- Grönroos, C. (1984) A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18 (4), 35–42.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro, Helsinki.
- Guenzi, P. (2003) Antecedents and consequences of a firm's selling orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (5/6), 706–727.
- Gummesson, E. (1998) Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 (1), 4–15.
- Hawes, J. – Rich, A. – Widmier, C. (2004) Assessing the development of the sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24 (1), 27–37.
- Hawes, J. – Strong, J. – Winick, B. (1996) Do closing techniques diminish prospect trust? *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 (5), 349–360.
- Hayes, M. – Hartley, S. (1989) How buyers view industrial salespeople? *Industrial Marketing Management*, Vol. 18 (2), 73–80.
- Heikkinen, H. (2000) Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka*, Vol. 4, 47–58.
- Heikkinen, H. (2001) Narratiivinen tutkimus. Todellisuus kertomuksena. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin II*, toim. J. Aaltola – R. Valli, 116–132. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Henthorne, T. – LaTour, M. – Williams, A. (1992) Initial impressions in the organizational buyer-seller dyad: Sales management implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12 (3), 57–65.
- Hoffman, C. – Nathan, B. – Holden, L. (1991) A comparison of validation criteria: Objective versus subjective performance measures and self-versus supervisor ratings. *Personnel Psychology*, Vol. 44 (3), 601–618.
- Homburg, C. – Muller, M. – Klarmann, M. (2011) When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 75 (March), 55–74.
- Hunt, K. – Bashaw, R. (1999) A new classification of sales resistance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 (1), 109–118.

- Hyvärinen, M. (2004) Eletty ja kerrottu kertomus. *Sosiologia*, Vol. 4, 297–309.
- Hyvärinen, M. (2006) Kerronnallinen tutkimus. <http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf>, haettu 1.2.2012.
- Höykinpuro, R. (2009) *Service firms' action upon negative incidents in high touch services - A narrative study*. Väitöskirja. Hanken School of Economics, Nr 202, Helsinki.
- Jackson, D. – Keith, J. – Schlacter, J. (1983) Evaluation of selling performance: A study of current practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 3 (2), 43–51.
- Jackson, D. – Schlacter, J. – Wolfe, W. (1995) Examining the bases utilized for evaluating salespeoples' performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15 (4), 57–65.
- Jackson, D. – Schlacter, J. – Bridges, C. – Gallan, A. (2010) A comparison and expansion of the bases used for evaluating salespeople's performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 18 (4), 395–406.
- Jaramillo, F. – Marshall, G. (2004) Critical success factors in the personal selling process. An empirical investigation of Ecuadorian salespeople in the banking industry. *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 (1), 9–25.
- Jaramillo, F. – Marshall, G. (2005) A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and job performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (6), 705–714.
- Jaramillo, F. – Carrillat, F. – Locander, W. (2005) A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 (4), 315–328.
- Jaramillo, F. – Ladik, D. – Marshall, G. – Mulki, J. (2007) A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 (5), 302–310.
- Jaramillo, F. – Locander, W. – Spector, P. – Harris, E. (2007) Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27 (1), 59–74.
- Jaramillo, F. – Mulki, J. (2008) Sales Effort: The intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 28 (1), 37–51.

- Jaworski, B. – Kohli, A. (1991) Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 (2), 190–210.
- Jobber, D. – Hooley, G. – Shipley, D. (1993) Organizational size and salesforce evaluation practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13 (2), 37–48.
- Jobber, D. – Lancaster, G. (2009) *Selling and sales management*. Pearson Education, Harlow.
- Johlke, M. (2006) Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 (5), 311–319.
- Johns, N. – Avci, T. – Karatepe, O. (2004) Measuring service quality of travel agents: Evidence from Northern Cyprus. *The Service Industries Journal*, Vol. 24 (3), 82–100.
- Johnston, B. – Morris, B. (1985) Monitoring and control in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 5 (1), 32–38.
- Johnston, R. (2004) Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality*, Vol. 14 (2/3), 129–133.
- Jolson, M. (1997) Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17 (4), 75–88.
- Jones, E. – Brown, S. – Zoltners, A. – Weitz, B. (2005) The changing environment of sales and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 (2), 105–111.
- Järvensivu, T. – Törnroos, J.-Å. (2010) Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (1), 100–108.
- Kehagias, J. – Rigopoulou, I. – Vassilikopoulou, A. (2011) Linked mystery shopping inventory to customer-seller encounters. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 10 (1), 7–34.
- Keillor, B. – Parker, R. – Pettijohn, C. (2000) Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 (1), 7–22.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Krisnan, B. – Netemayer, R. – Boles, J. (2002) Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22 (4), 285–295.
- LaForge, M. – Grove, S. – Stone, L. (2002) The sales introspection technique: principles and application. *Market Intelligence & Planning*, Vol. 20 (3), 168–173.

- Lam, S. – Schaubroeck, J. (1999) Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 (4), 445–457.
- Lam, T. – Zhang, H. (1999) Service quality of travel agents: The case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*, Vol. 20 (3), 341–349.
- Lambert, D. – Sharma, A. – Levy, M. (1997) What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople? *Industrial Marketing Management*, Vol 26 (2), 177–187.
- Lashley, C. – Morrison, A. (2003) Hospitality as a “commercial friendship”. *Hospitality Review*, Vol. 5 (4), 31–36.
- Law, R. – Law, A. – Wai, E. (2002) The impact of the Internet on travel agencies in Hong Kong. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 11 (2&3), 105–126.
- Law, R. – Leung, K. – Wong, J. (2004) The impact of the Internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 (2), 100–107.
- Lee, S. – Dubinsky, A. (2003) Influence of salesperson characteristics and customer emotion on retail dyadic relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13 (1), 21–36.
- Lehtinen, U. – Lehtinen, J. (1991) Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, Vol. 11 (3), 287–303.
- Lieblich, A. – Tuval-Mashiach, R. – Zilber, T. (1998) *Narrative research. Reading, analysis and interpretation*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Liu, A. – Leach, M. (2001) Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 (2), 147–156.
- Lloyd, A. – Luk, S. (2011) Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 (3), 176–189.
- Lüthje, M. (2010) Miten matkailijat hankkivat elämyksiä? Havaintoja matkailijoiden toimintaperiaatteista internetin keskusteluryhmissä. *Matkailututkimus*, Vol 6 (1–2), 30–49.
- Makkonen, H. – Aarikka-Stenroos, L. – Olkkonen, R. (2012) Narrative approach in business network process research — Implications for theory and methodology. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (2), 287–299.

- Manning, G. – Reece, B. (2007) *Selling today. Creating customer value*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Marinković, V. – Senić, V. – Kocić, M. – Šapić, S. (2013) Investigating the impact of SERVQUAL dimensions on customer satisfaction: The lessons learnt from Serbian travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 15 (2), 184–196.
- Marshall, G. – Moncrief, W. – Lassk, F. (1999) The current state of sales force activities. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 (1), 87–98.
- Marshall, G. – Goebel, D. – Moncrief, W. (2003) Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, Vol. 56 (4), 247–255.
- McNeill, R. – Crotts, J. (2006) *Selling hospitality: A situational approach*. Thomson/Delmar Learning, Clifton Park, N.Y.
- Millan A. – Esteban, A. (2004) Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services. *Tourism Management*, Vol. 25 (5), 533–546.
- Moisander, J. – Valtonen, A. (2006) *Qualitative marketing research methods: A cultural approach*. Sage, London.
- Moncrief, W. – Marshall, G. (2005) The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (1), 13–22.
- Morris, M. – Davis, D. – Allen, J. – Avila, R. – Chapman, J. (1991) Assessing the relationship among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the salesforce: A replication and extension. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11 (3), 25–35.
- Moutinho, L. – Ballantyne, R. – Rate, S. (2011) Consumer behaviour in tourism. Teoksessa: *Strategic Management in Tourism*, toim. L. Moutinho, 83–126. CabInternational, Cambridge.
- Neslin, S. – Grewal, D. – Leghorn, R. – Shankar, V. (2006) Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, Vol. 9 (2), 95–112.
- Nickson, D. (2007) *Human resource management for the hospitality and tourism industry*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Oliver, R. – Anderson, E. (1994) An empirical test of the consequences of behavior based versus outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), 53–67.
- Onyemah, V. – Anderson, E. (2008) Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: Test of a configuration theory-based performance prediction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29 (1), 9–24.

- Oxford Economics & Amadeus (2010) The Travel Gold Rush 2020. Pioneering growth and profitability trends in the travel sector. <<http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/Travel-Gold-Rush-2020-EN.pdf>>, haettu 15.8.2011.
- Panagopoulos, N. – Avlonitis, G. (2008) Sales force control systems: A review of measurement practices and proposed scale refinements. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 (4), 365–386.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. – Berry, L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Fall), 41–50.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. – Berry, L. (1988) SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception. *Journal of Retailing*, Vol. 64 (1), 12–40.
- Pascoe, G. (1995) What industrial buyers prefer salespeople to know and do and what salespeople believe they prefer. *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol 3 (1), 49–59.
- Pelham, A. (2002) An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22 (2), 97–109.
- Pelham, A. (2006) Do consulting-oriented sales management programs impact salesforce performance and profit? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 (3), 175–188.
- Pentland, P. (1999) Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, Vol 24 (4), 711–724.
- Peterson, R. – Lucas, G. (2001) What buyers want most from salespeople: A view from the senior level. *Business Horizons*, September-October, 39–45.
- Petrick, P. – Tonner, C. – Quinn, C. (2006) The utilization of critical incident technique to examine cruise passengers' repurchase Intentions. *Journal of Travel Research*, Vol. 44 (3), 273–280.
- Pettijohn, L. – Parker, R. – Pettijohn, C. – Kent, J. (2001) Performance appraisals: Usage, criteria, and observations. *Journal of Management Development*, Vol. 20 (9), 754–771.
- Picarelli, R. (1989) The consultative selling technique. *American Salesman*, Vol. 34 (9), 6–8.
- Piercy, N. – Cravens, D. – Morgan, N. (1998) Salesforce performance and behavior-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, Vol 32 (12), 79–100.

- Piercy, N. – Cravens, D. – Lane, N. (2012) Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20 (1), 7–22.
- Pine, J. – Gilmore, J. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July-August, 97–105.
- Plank, R. – Reid, D. (1994) The mediating role of sales behaviours: An alternative perspective of sales performance and effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14 (3), 43–56.
- Plouffe, C. – Williams, B. – Wachner, T. (2008) Navigating difficult waters: Publishing trends and scholarship in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 (1), 79–92.
- Plouffe, C. – Hulland, J. – Wachner, T. (2009) Customer-directed selling behaviours and performance: A comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37 (4), 422–439.
- Polkinghorne, D. (1988) *Narrative knowing and the human sciences*. State University of New York Press, Albany.
- Poon Teng Fatt, J. (2000) Criteria used for evaluating salespersons. *Management Research News*, Vol. 23 (1), 27–32.
- Prahalad, C. – Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 (3), 5–14.
- Price, L. – Arnould, E. – Tierney, P. (1995) Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, Vol. 59 (2), 83–97.
- Pulakos, E. (2009) *Performance Management. A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell, Oxford.
- Rackham, N. – DeVincentis, J. (1999) *Rethinking the sales force: Redefining selling to create & capture customer value*. McGraw-Hill, New York.
- Reeves, C. – Bednar, D. (1994) Quality: Alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 19 (3), 419–445.
- Renfors, S-M. (2008) *Virkailijasta konsultiksi. Matkatoimistoalan muuttuva myyntityö*. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sarja C.
- Rentz, J. – Shepherd, C. – Tashchian, A. – Dabholkar, P. – Ladd, R. (2002) A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22 (1), 13–21.

- Rezabakhsh, B. – Bornemann, D. – Hansen, U. – Schrader, U. (2006) Consumer power: A comparison of the old economy and the Internet economy. *Journal of Consumer Policy*, Vol. 29 (1), 3–36.
- Riessman, C. (2004) Narrative analysis. Teoksessa: *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods* Vol. 3, toim. M. Lewis-Beck – A. Bryman – T. Futing Liao, 705–709. Sage, London.
- Riessman, C. (2008) *Narrative methods for the human sciences*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ruiqi, Z. – Adrian, P. (2009) Using SERVQUAL to measure the service quality of travel agents in Guangzhou, South China. *Journal of Services Research*, Vol. 9 (1), 57–107.
- Ryan, C. – Cliff, A. (1997) Do travel agencies measure up to customer expectation? An empirical investigation of travel agencies service quality as measured by SERVQUAL. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 6 (2), 1–31.
- Santala, M. – Parvinen, P. (2007) From strategic fit to customer fit. *Management Decision*, Vol. 45 (3), 582–601.
- Saxe, R. – Weitz, B. (1982) The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (3), 343–351.
- Schneier, C. – Beatty, R. (1979) Developing behaviorally-anchored rating scales (BARS). *Personnel Administrator*, Vol. 24 (8), 59–68.
- Schraeder, M. – Becton, J. – Portis, R. (2007) A critical examination of performance appraisals. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 30 (1), 20–25.
- Schultz, R. – Good, D. (2000) Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 (4), 200–215.
- Schurr, P. – Stone, L. – Beller, L. (1985) Effective selling approaches to buyers' objections. *Industrial Marketing Management*, Vol. 14 (3), 195–202.
- Sharma, A. – Tzokas, N. (2002) Personal selling and sales management in the Internet environment: Lessons learned. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 (3–4), 249–258.
- Shepherd, D. (1999) Service quality and the sales force: A tool for competitive advantage. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19 (3), 73–82.
- Sheth, J. (1976) Buyer-seller interaction: A conceptual framework. Teoksessa: *Advances in Consumer Research* Vol. 03, toim. B. Anderson, 382–386. Association for Consumer Research.

- Singh, R. – Koshy, A. (2012) A new conceptualization of salesperson's customer orientation: Propositions and implications. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 (1), 69–82.
- Sirakaya, E. – Woodside, A. (2005) Building and testing theories of decision making by travellers. *Tourism Management*, Vol. 26 (6), 815–832.
- Smith, G. (1993) The meaning of quality. *Total Quality Management*, Vol. 4 (3), 235–244.
- Solomon, M. – Bamossy, G. – Askegaard, S. (2006) *Consumer behaviour*. Prentice Hall, Harlow.
- Solomon, M. – Surprenant, C. – Czepiel, J. – Gutman, E. (1985) A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (1), 99–111.
- Sousa, R. – Voss, C. (2006) Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, Vol. 8 (4), 356–371.
- Stitt-Gohdes, W. – Lambrecht, J. – Redmann, D. (2000) The critical incident technique in job behavior research. *Journal of Vocational Education Research*, Vol. 25 (1), 59–84.
- Suomen matkatoimistoalan liitto (2007) *Tietoja matkatoimistoalan myynnin kehityksestä vuodelta 2006*. Lehdistötiedote. 18.1.2007.
- Suomen matkatoimistoalan liitto (2010) *Liikematkustuksen romahdus ja matkailupalvelujen hintojen lasku aiheuttivat matkatoimistomyyntin pudotuksen vuonna 2009*. Lehdistötiedote. 21.1.2010.
- Suomen matkatoimistoalan liitto (2011) *Matkatoimistoala selätti taantuman*. Lehdistötiedote. 20.1.2011.
- Suomen matkatoimistoalan liitto (2012) *Matkatoimistoalan myynti kasvoi reilusti talouden heikentyneistä näkymistä huolimatta*. Lehdistötiedote. 19.1.2012.
- Suomen matkatoimistoalan liitto (2013) *Matkatoimistoala sinnitteli nousukiidossa epävarmoista talousnäkymistä huolimatta*. Lehdistötiedote. 17.1.2013.
- Suprenant, C. – Solomon, M. (1987) Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April), 86–96.
- Szymanski, D. (1988) Determinants of selling effectiveness: The importance of declarative knowledge to the personal selling concept. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (1), 64–77.
- Taylor, A. – Pettijohn, C. – Pettijohn, L. (1999) Salespersons and sales managers: A descriptive study of topics and perceptions of retail sales performance appraisals. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10 (3), 271–291.

- Taylor, J. – Woodside, A. (1980) An examination of the structure of buying-selling interactions among insurance agents and prospective customers. Teoksessa: *Advances in consumer research*, toim. J. Olson – A. Abor, 387–392. Association for Consumer Research.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Tynan, C. – McKechnie, S. (2009) Experience marketing: A review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 25 (5–6), 501–517.
- Töytäri, P. – Brashear, T. – Parvinen, P. – Ollila, I. – Rosendahl, N. (2011) Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 (7), 493–502.
- Valmismatkalaki 1994 L. 28.11.1994/1079.
- Van Der Wiele, A. – Hesselink, M. – Iwaarden, J. (2005) Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 16 (4), 529–541.
- Van Dolen, W. – Lemmink, J. – de Ruyter, K. – de Jong, A. (2002) Customer-sales employee encounters: A dyadic perspective. *Journal of Retailing*, Vol. 78 (4), 265–279.
- Varey, R. – Ballantyne, D. (2006) Relationship marketing and the challenge of dialogical interaction. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4 (3&4), 11–28.
- Vasudavan, T. – Standing, C. (1999) The impact of the Internet on the role of travel consultants. *Participation & Empowerment*, Vol. 7 (8), 213–226.
- Verbeke, W. – Bagozzi, R. (2000) Sales call anxiety: Exploring what it means when fear rules a sales encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 64, (July), 88–101.
- Verbeke, W. – Dietz, B. – Verwaal, E. (2011) Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 39 (3), 407–428.
- Verhallen, T. – Greve, H. – Frambach, R. (1997) Consultative selling in financial services: An observational study of the mortgage mediation process. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15 (2), 54–59.
- Vogt, C. – Fesenmaier, D. (1998) Expanding the functional information search. *Annals of Tourism Research*, Vol. 25 (3), 551–578.

- Wachner, T. – Plouffe, C. – Gregoire, Y. (2009) SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, 32–44.
- Walker, O. – Churchill, G. – Ford, N. (1979) Where do we go from here: Selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce. Teoksessa: *Critical issues in sales management: State of the art and future research needs*, toim. G. Albaum – G. Churchill, 10–75. University of Oregon, Eugene, OR.
- Wang, K-C. – Hsieh, A-T. – Huan, T-C. (2000) Critical service features in group package tour: An exploratory research. *Tourism Management*, Vol. 21 (2), 177–189.
- Webster, L. – Mertova, P. (2007) *Using Narrative Inquiry as a Research Method. An Introduction to Using Critical Event Narrative Analysis in Research on Learning and Teaching*. Routledge, New York.
- Weitz, B. (1981) Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, 45 (1), 85–96.
- Weitz, B. – Bradford, K. (1999) Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (2), 241–254.
- Williams, A. – Seminerio, J. (1985) What buyers like from salesmen? *Industrial Marketing Management*, Vol. 14 (2), 75–78.
- Williams, B. – Plouffe, C. (2007) Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (4), 408–419.
- Williams, K. – Spiro, R. (1985) Communication style in the salesperson–customer dyad. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (4), 434–442.
- Wilson, A. (2001) Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, Vol. 18 (7), 721–734.
- Wilson, A. – Zeithaml, V. – Gremler, M. – Bitner, D. (2008) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill, London.
- Wotruba, T. (1991) The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11 (3), 1–12.
- Xiang, Z. – Gretzel, U. (2010) Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, Vol. 31 (2), 179–188.
- Zallocco, R. – Bolman Pullins, E. – Mallin, M. (2009) A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 (8), 598–610.

- Zeithaml, V. – Parasuraman, A. – Berry, L. (1990) *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press, New York, NY.
- Zoltners, A. – Sinha, P. – Lorimer, S. (2008) Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 (2), 115–131.

**THE FOLLOWING PUBLICATIONS HAVE BEEN RELEASED SINCE 2012
IN TURKU SCHOOL OF ECONOMICS PUBLICATION SERIES A**

- A-1:2012 Aleksandra Masłowska
Studies on institutions and central bank independence
- A-2:2012 Salla Laasonen
Corporate responsibility guaranteed by dialogue? Examining the relationship between nongovernmental organizations and business
- A-3:2012 Mikko Kepsu
Earnings management in the process of preparing corporate financial reports
- A-4:2012 Diego Chantrain
Social capital inheritance and resource co-optation in corporate spin-off firms
- A-5:2012 A. K. M. Najmul Islam
Understanding e-learning system users' post-adoption usage behavior and its outcomes: a study of a learning management system
- A-6:2012 Markku Karma
Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä
- A-7:2012 Marja Käsälä
Työura ja parisuhde – erilliset yhdessä? Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kahden uran pariskunnilla
- A-8:2012 Tapani Torpo
Tilintarkastusverkoston muodostuminen ja toiminta toimivan johdon vallinnassa olevassa osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä
- A-9:2012 Timo Teinilä
Marketing corporate debt
- A-10:2012 Tommi Tapanainen
Information Technology (IT) managers' contribution to IT agility in organizations – views from the field
- A-11:2012 Ewald Kibler
New venture creation in different environments: towards a multilayered institutional approach to entrepreneurship
- A-12:2012 Riitta Birkstedt
Between the deliberate and the emergent – Constructing corporate brand meaning in MNCs

- A-1:2013 Hanna Pitkänen
Theorizing formal and informal feedback practices in
management accounting through three dimensions
- A-2:2013 Samppa Suoniemi
The impact of CRM system development on CRM acceptance
- A-3:2013 Kirsi Lainema
Managerial interaction – Discussion practices in management
meetings
- A-4:2013 Sueila Pedrozo
Consumption, youth and new media: The debate on social issues
in Brazil
- A-5:2013 Jani Merikivi
Still believing in virtual worlds: A decomposed approach
- A-6:2013 Sanna-Mari Renfors
Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen
myyntikohtaamisessa – Ostajan näkökulma myyjän
suoritusarviointiin

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422
E-mail: info@ky-dealing.fi

